



## **Relatório de Estágio Profissional**

**“ Relatório de Estágio Profissionalizante nos  
sub15 e sub19 do Clube Desportivo Feirense:  
Reflexões sobre Liderança.”**

Relatório de Estágio Profissional  
apresentado à Faculdade de Desporto da  
Universidade do Porto com vista à  
obtenção do 2º Ciclo de Estudos  
conducente ao grau de Mestre em  
Desporto para Crianças e Jovens  
(Decreto-lei nº 74/2006 de 24 de Março e  
o Decreto-lei nº 43/2007 de 22 de  
Fevereiro)

**Orientador:** Professor António Natal Rebelo

Diogo Filipe da Rocha Pinto

Porto, Setembro de 2017

### **Ficha de Catalogação**

Pinto, D. (2017). Relatório de Estágio Profissionalizante nos sub15 e sub19 do Clube Desportivo Feirense: Reflexões sobre Liderança. Porto: D. Pinto. Relatório de Estágio Profissional para a obtenção do grau de Mestre em Desporto em Crianças e Jovens, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

**PALAVRAS-CHAVE:** Clube Desportivo Feirense, futebol, liderança.

"O que teria sido se eu não estivesse envolvido no futebol? Você está-me pedindo para dizer o que seria se não tivesse sido o que eu não queria ser ..."

Juan Manuel Lillo, treinador do Atlético Nacional (Colômbia)

“No processo, há sempre muitas  
perguntas, tantas, a única coisa que  
vale a pena é a convicção de ter uma  
ideia.”

Pep Guardiola, treinador do  
Manchester City

## Dedicatória

Para aqueles que acompanharam  
o meu percurso académico desde o  
primeiro dia, os meus pais e o meu  
irmão.



## **Agradecimentos**

Um trabalho deste género exige, naturalmente, um esforço mútuo por parte de variadas pessoas. Dessa forma, é-me importante reconhecer todos aqueles que contribuíram para a execução deste trabalho.

Um sincero obrigado:

Ao professor Helder Fonseca e ao professor António Natal, pela confiança depositada neste trabalho, pela disponibilidade prestada em todos os momentos e pelo seu profissionalismo.

À FADEUP, a todos os professores, colegas, funcionários que me acompanharam nesta jornada durante 6 anos.

Aos meus pais e ao meu irmão, por estarem presentes ao longo do meu percurso, por me ajudarem nas noites mal dormidas e por serem responsáveis pela pessoa que sou hoje.

Aos meus amigos, pela força que me deram nos momentos mais difíceis, acreditando sempre em mim.

Ao Clube Desportivo Feirense, pela possibilidade de me permitirem estagiar num clube de topo em Portugal.

Ao Tiago Conde por se ter lembrado de mim para ser seu adjunto no escalão de Sub19 e por toda a partilha de conhecimento e pela paciência. Mais que um tutor, tornou-se um amigo.

Ao Manuel Teixeira, por todos os momentos de aprendizagem

Ao Diogo Oliveira, ao Nuno Sá Dias e ao Costa, elementos das equipas técnicas de que fiz parte, por todos os momentos de partilha, de brincadeira e sobretudo de apoio em tudo o que foi necessário. Tornaram toda esta experiência ainda mais rica.

Aos meus atletas, por terem suportado muitas vezes o meu cansaço, os meus dias menos bem-dispostos, mas mesmo assim não terem deixado de acreditar em mim.

Ao futebol, paixão que me acompanha desde que me lembro, desde jogador a treinador. Paixão essa que me deu um objetivo de vida.





## Índice Geral

Dedicatória.....	V
Agradecimentos.....	VII
Índice Geral .....	IX
Índice Anexos .....	XIII
Índice de figuras .....	XVII
Índice de quadros .....	XIII
Lista de Abreviaturas .....	XIX
Resumo .....	XXI
Abstract.....	XXIII
1. Introdução.....	- 1 -
1.2. Estrutura do Relatório.....	- 2 -
1.3. Enquadramento Legal da formação e da capacitação profissional ..	- 3 -
1.3.1. Formação Pós-Graduada .....	- 3 -
1.3.2. Título Profissional de Treinador de Desporto – Futebol – Grau II -	
3 -	
2. Contextualização da Prática .....	- 5 -
2.1. Caraterização do Clube .....	- 5 -
2.2. História e Palmarés.....	- 7 -
2.3. Recursos.....	- 10 -
Caraterização das Infraestruturas .....	- 10 -
Caraterização dos Recursos Materiais.....	- 12 -
2.4. Organigrama.....	- 14 -
3. Planificação e desenvolvimento da prática .....	- 17 -
3.1. Caraterização das competições e dos quadros competitivos ..	- 17 -
Iniciados A.....	- 17 -
Juniões A .....	- 18 -

3.2. Caraterização dos Planteis.....	- 20 -
Iniciados A.....	- 20 -
Juniões A .....	- 26 -
3.3. Objetivos.....	- 38 -
3.4. O Papel do Treinador .....	- 38 -
3.5. Planificação .....	- 40 -
3.6. Modelo de treino .....	- 41 -
O Método de Jogo Defensivo: .....	- 42 -
A recuperação da bola: .....	- 42 -
A Defesa propriamente dita:.....	- 43 -
A linha Defensiva .....	- 43 -
Linha de ataque .....	- 46 -
Formas de Organização de Base.....	- 47 -
Aspectos favoráveis .....	- 48 -
O Método de Jogo Ofensivo.....	- 48 -
Zonas predominantes de finalização:.....	- 49 -
Método Ofensivo - Formas de Organização de Base.....	- 51 -
Ataque posicional.....	- 51 -
Linha Defensiva .....	- 52 -
Linha Média.....	- 54 -
As atitudes e comportamentos técnico - táticos específicos em função da posição dos jogadores dentro do sistema de jogo da equipa.	- 57 -
-	
Sou o portador da bola? Sim! Então devo orientar o jogo para a baliza adversária.....	- 60 -

Sou o jogador mais próximo do adversário com a posse da bola?	
Sim! Então sou o primeiro defesa e devo pressionar o adversário com bola para retardar ou parar a sua iniciativa ofensiva. ....	- 61 -
4. Temática “Liderança” .....	- 63 -
4.1. Revisão de Literatura .....	- 65 -
Definição de Liderança.....	- 65 -
O Modelo da Eficácia de Liderança.....	- 69 -
Avaliação da Eficácia de Liderança.....	- 71 -
Estilos de Liderança .....	- 71 -
O Líder: Caraterísticas e Personalidades.....	- 75 -
O Líder e a sua relação com os atletas.....	- 83 -
Estudos sobre a liderança no futebol .....	- 91 -
5. Desenvolvimento Profissional .....	- 93 -
5.1. Mês de agosto.....	- 93 -
5.2 – Mês de setembro.....	- 96 -
5.3 – Mês de outubro .....	- 102 -
5.4 – Mês de novembro.....	- 108 -
5.5 – Mês de dezembro.....	- 112 -
5.6 – Mês de janeiro .....	- 118 -
5.7 – Mês de fevereiro.....	- 125 -
5.8 – Mês de março.....	- 130 -
5.9 – Mês de abril.....	- 136 -
5.10 – Mês de maio.....	- 142 -
5.11 – Mês de Junho .....	- 148 -
6. Considerações Finais .....	- 151 -
7. Perspetivas futuras .....	- 157 -

8.	Bibliografia:.....	- 159 -
9.	Anexos:.....	CLXXI
	Anexo 1 – Estatísticas C.D. Feirense 2x1 U.D. Oliveirense .....	CLXXI
	Anexo 2 – Planeamento Mensal janeiro .....	CXCVII
	Anexo 3 – Planeamento Mensal fevereiro .....	CXCVII
	Anexo 4 – Planeamento Mensal março .....	CXCVIII
	Anexo 5 – Planeamento Mensal abril .....	CXCVIII
	Anexo 6 – Planeamento Mensal maio .....	CXCIX

## Índice de quadros

Tabela 1 - Recursos Materiais .....	- 12 -
Tabela 2 - Recursos do ginásio .....	- 13 -
Tabela 3 - Final Série B .....	- 18 -
Tabela 4 - 1ª Divisão Zona Norte.....	- 20 -
Tabela 5 - Histórico de Lesões .....	- 37 -
Tabela 6 - Morfociclo padrão Sub19.....	- 40 -
Quadro 7 - Modelo Conceptual da Eficácia da Liderança.....	- 70 -
Quadro 8 - Dimensões do Modelo da Eficácia de Liderança (Adaptado de Feltz et al., 1999).....	- 70 -
Quadro 9 - Alguns exemplos de itens relativos a cada uma das dimensões da eficácia.....	- 71 -
Tabela 10 - Quadro classificativo 1ª jornada .....	- 96 -
Tabela 11 - Quadro classificativo 5ª jornada .....	- 99 -
Tabela 12 - Quadro classificativo no final da 10ª jornada .....	- 106 -
Tabela 13 - Quadro classificativo no final da 1ª fase .....	- 110 -
Tabela 14 - Quadro classificativo no final da 1ª jornada da 2ª fase .	- 111 -
Tabela 15 - Quadro classificativo no final da 4ª jornada da 2ª fase .	- 115 -
Tabela 16 - Quadro classificativo no final da 22ª jornada .....	- 121 -
Tabela 17 - Quadro classificativo no final da 3ª jornada da 2ª fase .	- 128 -
Tabela 18 - Quadro classificativo no final da 5ª jornada da 2ª fase .	- 133 -
Tabela 19 - Quadro classificativo no final da 10ª jornada da 2ª fase-	140 -
Tabela 20 - Classificação no final do mês de maio.....	- 146 -
Tabela 21 - Classificação Final .....	- 149 -



## Índice de figuras

Figura 1 - Campo da Mata .....	- 5 -
Figura 2 - Atual emblema do CD Feirense.....	- 7 -
Figura 3 - Emblema em 1958 .....	- 7 -
Figura 4 - Obras de construção do Estádio Marcolino Castro .....	- 8 -
Figura 5 - Estádio Marcolino Castro .....	- 10 -
Figura 6 - Complexo Desportivo CD Feirense .....	- 10 -
Figura 7 - Autocarro CD Feirense .....	- 11 -
Figura 8 – Organigrama diretivo CD Feirense .....	- 14 -
Figura 9 - Organigrama técnico CD Feirense .....	- 15 -
Figura 10 - Logotipo da Competição.....	- 18 -
Figura 11 - Características Modelo de Jogo .....	- 41 -
Figura 12 - Sistema Tático.....	- 42 -
Figura 13 - colocação da linha defensiva.....	- 43 -
Figura 14 - colocação da linha defensiva.....	- 43 -
Figura 15 - colocação da linha defensiva.....	- 44 -
Figura 16 - colocação da linha defensiva.....	- 44 -
Figura 17 - colocação da linha defensiva.....	- 44 -
Figura 18 - Colocação da linha defensiva.....	- 44 -
Figura 19 - Colocação da linha média .....	- 45 -
Figura 20 - Colocação da linha média .....	- 45 -
Figura 21 - Colocação da linha média .....	- 45 -
Figura 22 - Colocação da linha média .....	- 45 -
Figura 23 - Colocação da linha ofensiva.....	- 46 -
Figura 24 - Colocação do setor ofensivo .....	- 47 -
Figura 25 - Passe em profundidade.....	- 50 -
Figura 26 - Passe de 2ª estação.....	- 50 -
Figura 27 - mudar o ângulo de ataque.....	- 50 -
Figura 28 - Colocação da linha defensiva.....	- 53 -
Figura 29 - Movimentação da linha defensiva .....	- 53 -
Figura 30 - movimentação linha média .....	- 54 -
Figura 31 - Posicionamento da linha média.....	- 55 -

Figura 32 - Posicionamento da linha ofensiva no corredor central ....	- 56 -
Figura 33 – Posicionamento da linha ofensiva no corredor lateral ....	- 56 -
Figura 34 - Morfociclo padrão Sub15.....	- 94 -
Figura 35 - Resultados 1ª jornada .....	- 96 -
Figura 36 - Resultados da 2ª à 5ª jornada .....	- 99 -
Figura 37 - Resultados da 6ª à 10ª jornada .....	- 106 -
Figura 38 - Resultados da 10ª e 11ª jornada .....	- 111 -
Figura 39 - Resultados da 2ª à 4ª jornada da 2ª fase .....	- 116 -
Figura 40 - Resultados da 20ª à 22ª jornada .....	- 121 -
Figura 41 - Resultados da 1ª à 3ª jornada da 2ª fase .....	- 129 -
Figura 42 - Resultados da 4ª e 5ª jornada da 2ª fase .....	- 134 -
Figura 43 - Resultados da 7ª à 9ª jornada da 2ª fase .....	- 141 -
Figura 44 - Resultados da 10ª à 13ª jornada da 2ª fase .....	- 146 -
Figura 45 - Resultados da 14ª jornada .....	- 149 -



## **Índice Anexos**

Anexo 1 – Estatísticas C.D. Feirense 2x1 U.D. Oliveirense .....	CLXXI
Anexo 2 – Planeamento Mensal janeiro .....	CXCVII
Anexo 3 – Planeamento Mensal fevereiro .....	CXCVII
Anexo 4 – Planeamento Mensal março .....	CXCVIII
Anexo 5 – Planeamento Mensal abril .....	CXCVIII
Anexo 6 – Planeamento Mensal maio .....	CXCIX



## **Lista de Abreviaturas**

FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

UEFA – União de Associações Europeias de Futebol

F.P.F. – Federação Portuguesa de Futebol

A.N.T.F. – Associação Nacional de Treinadores de Futebol

C.D.F. – Clube Desportivo Feirense



## **Resumo**

Inserido no âmbito do estágio do 2º ano do Mestrado em Desporto para Crianças e Jovens da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, este relatório de estágio tem como objetivo descrever de forma detalhada como se realizou todo o trabalho efetuado durante a temporada 2016/2017 nos iniciados e juniores do Clube Desportivo Feirense.

Durante a época tive a oportunidade de trabalhar em dois escalões diferentes, primeiramente com a equipa de Iniciados Sub15 e no início de Janeiro, após convite do Mister Tiago Conde, na equipa Sub19 do clube de Santa Maria da Feira. Ambas as equipas se encontravam na 1ª divisão do Campeonato Nacional do respetivo escalão.

Este relatório irá descrever como toda esta temporada foi realizada, quais os objetivos propostos e atividades realizadas em prol de uma equipa e de um clube, de forma a evoluir a cada dia que passava. Também terá como objetivo ser um estudo sobre a liderança no futebol.

O facto de ter estado inserido em duas realidades diferentes, dentro do mesmo clube, permitiu-me observar e analisar dois estilos de liderança diferente.

Independentemente do estilo preconizado a liderança é um fator preponderante no sucesso de uma equipa. Ambos os treinadores com quem tive a oportunidade de trabalhar referem que é fundamental que a equipa “siga” o treinador.

Apesar dos objetivos desportivos da equipa não terem sido concretizados, este estágio foi muito rico em experiências e aprendizagens, permitindo-me aprofundar o tema da liderança num contexto mais prático e empírico e contribuindo para um crescimento na prática profissional de treinador de futebol.

Palavras-Chave: Clube Desportivo Feirense, futebol, liderança



## **Abstract**

Inserted within the scope of the 2nd year Master's Degree in Sport for Children and Youngsters of the Faculty of Sport of the University of Porto, this internship report aims to describe in detail how the work done during the 2016/2017 season was carried out in the initiates and juniors of the Clube Desportivo Feirense.

During the season, I had the opportunity to work in two different levels, first with the team of Initiates U-15 and in early January, after invitation from Mister Tiago Conde in the U-19 team of the Santa Maria da Feira club. Both teams were in the 1st division of the National Championship of the respective echelon.

This report will demonstrate how this whole season was performed, what the proposed goals and activities have been for the team and the club, in order to evolve with each passing day. It will also aim to be a practical study on leadership in football.

The fact that I was inserted in two different realities within the same club made me able to observe and analyze two different styles of leadership.

Regardless of leadership style, it is concluded that leadership is a preponderant factor in a team's success. Both coaches with whom I had the opportunity to work refer that it is fundamental that the team "follow" the coach.

Although the sports objectives of the team were not fulfilled, this stage was very rich in experiences and learning, allowing to deepen the topic of leadership in a more practical and empirical context and contributing to a growth in the professional practice of football coach.

Key words: Clube Desportivo Feirense, football, soccer, leadership





## **1. Introdução**

O presente trabalho apresenta um carácter académico e enquadra-se na etapa de conclusão do Mestrado em Desporto para Crianças e Jovens, lecionado no Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. A componente prática do trabalho incidiu sobre a modalidade desportiva de futebol, tendo sido realizada no Clube Desportivo Feirense entre os meses de Agosto de 2016 e julho de 2017. Durante o estágio integrei a equipa de treinadores na qualidade de treinador adjunto do escalão de Iniciados A e Juniores A.

A motivação para a escolha da variante do futebol resulta do contato precedente com a modalidade e complexidade que esta apresenta, pois de acordo com Garganta (1997, p. 17), "...na sua expressão multitudinária, o Futebol não é apenas um jogo desportivo coletivo, ou um espetáculo desportivo, mas também um meio de educação física e desportiva, um campo de aplicação da ciência e uma disciplina de ensino". Ademais, a realização do estágio permite a aquisição de experiência profissional, sendo crucial para o desenvolvimento profissional de um indivíduo e para a sua transição para o mercado de trabalho (Silva & Teixeira, 2013).

Numa abordagem geral, o objetivo do trabalho foi consolidar e pôr em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do percurso académico, aprofundar o conhecimento na área do treino desportivo de futebol e por fim acompanhar e analisar a preparação e realização do trabalho de campo de ambas as equipas nas quais estive inserido.

Ao longo da realização do trabalho, foi efetuada uma revisão bibliográfica sobre o tema liderança, tendo sido apresentados numa primeira fase os objetivos deste trabalho, seguidamente o enquadramento da prática profissional, onde se abordam as funções desempenhadas ao longo do estágio, se esclarecem as condições durante o estágio, se realiza a análise dos praticantes, bem como suporte teórico do tema, e por fim dá-se a conhecer as dificuldades encontradas ao longo do estágio.

## 1.2. Estrutura do Relatório

**1. Introdução** – nesta secção procura-se apresentar uma breve explicação sobre o trabalho apresentado. A introdução tem também como objetivo caracterizar, de um modo geral, o processo de estágio, aprofundando os objetivos do mesmo.

**2. Contextualização da prática** – neste tópico, tenciona-se caracterizar o contexto do estágio, nomeadamente do clube onde estamos inseridos. O objetivo é apresentar o clube, desde o seu historial aos seus recursos.

**3. Planificação e desenvolvimento da prática**– neste capítulo, o objetivo é descrever a realidade na qual o estagiário está inserido. Pretende-se uma caracterização dos quadros competitivos e dos plantéis, mas também o papel do treinador e o modelo de treino.

**4. Temática a desenvolver**- neste capítulo, é descrita revisão da literatura e evidências empíricas vividas no estágio pelo estagiário sobre a temática da liderança (em que são abordadas as noções e definições de liderança, estilos de liderança, características e traços de personalidade de um líder, a relação do líder com os atletas, as competências do líder, como liderar objetivos, a motivação do líder e o líder em competição).

**5. Desenvolvimento profissional** - demonstra as conclusões experienciadas do ano de estágio, com base nas informações recolhidas da componente teórica, provenientes da revisão da literatura e da componente prática, provenientes do estágio.

**7. Perspetivas futuras** - reflete sobre a importância que este teve para o seu crescimento pessoal e reflete a importância deste ano para o desenvolvimento profissional futuro.

### **1.3. Enquadramento Legal da formação e da capacitação profissional**

#### *1.3.1. Formação Pós-Graduada*

A conclusão deste segundo ano levará à obtenção do grau de Mestre que é conferido aos que, através da aprovação em todas as unidades curriculares do plano de curso de mestrado e da aprovação no ato público da defesa do relatório de estagiário, tenham obtido o número de créditos fixado, segundo o Decreto-Lei nº74/2006, de 24 de Março, artigo 23º. Posteriormente, este diploma foi atualizado pelo Decreto-Lei 107/2008, de 25 de Julho sem que em relação a este artigo tivesse havido qualquer alteração.

#### *1.3.2. Título Profissional de Treinador de Desporto – Futebol – Grau II*

A Lei nº40/2012, de 28 de Agosto, diploma legal que estabelece o regime de acesso e exercício da atividade de treinador de desporto, que veio revogar o Decreto-Lei nº248-A/2008, de 31 de Dezembro, ao abrigo do qual foi criado o Programa Nacional de Formação de Treinadores, define diferentes vias para obtenção do Título Profissional de Treinador de Desporto, certificação obrigatória para o exercício da função em apreço ([idesporto.pt](http://idesporto.pt)), neste caso, treinador da modalidade de futebol. Neste sentido, é pela equivalência de estudos de ensino superior, designadamente por via de mestrado na área de Desporto, tal como identificado pela Direção-Geral do Ensino Superior. Assim, segundo o nº2 do art.º 6º da Lei anteriormente referida, os cursos superiores na área de Educação Física ou de Desporto é condição necessária para a emissão do Título Profissional de Treinador de Desporto por reconhecimento prévio pelo I.P.D.J., I.P. (Instituto Português do Desporto e Juventude) ([idesporto.pt](http://idesporto.pt)).

Através da equivalência e estudos de ensino superior, estão reconhecidas academicamente capacidades para que seja atribuído o grau II total após estágio em Mestrado de Desporto em Crianças e Jovens na instituição de ensino

superior em que o estagiário se encontra. Assim, para além de tudo o que a obtenção do grau de Mestre possa oferecer a nível cognitivo e experimental, é-lhe reconhecido o título profissional de treinador de desporto – futebol – grau II.

## **2. Contextualização da Prática**

### **2.1. Caraterização do Clube**

O Clube Desportivo Feirense é um clube situado no concelho de Santa Maria da Feira, distrito de Aveiro. Desde a sua fundação em 1918, o Feirense é cada vez mais uma marca reconhecida do distrito de Aveiro, dando cartas no futebol português a nível sénior mas principalmente nas camadas jovens, através da sua boa escola de formação.

O Feirense foi fundado a 19 de Março de 1918 por Luís Amorim, Luís Cadilon, Artur Bastos e Artur Lima, tendo a designação Associação Desportiva Feirense. Somente no final dos anos 20, o clube foi redenominado Clube Desportivo Feirense. Ainda nos anos 20, o Feirense equipava de camisola vermelha e preta com listas verticais, fazendo lembrar o rival, União de Lamas.

Por norma reunidos em casa de Artur Lima, os quatro fundadores tiveram como uma das suas primeiras



**Figura 1 - Campo da Mata**

iniciativas a compra de um terreno em Picalhos (Santa Maria da Feira), onde seria construído o primeiro campo de jogos do clube, o Campo da Mata.

Em 1924, foi efetuado um contrato de arrendamento desse terreno, iniciadas as terraplanagen e, pouco tempo depois, começaram-se a realizar alguns jogos, sendo que o primeiro encontro foi um 'derby' local, que se disputou entre o Feirense vs Lourosa. Este encontro realizou-se no dia 4 de Maio de 1924, tendo como resultado final 2-1 para os 'fogaceiros' (termo reconhecido aos jogadores do Feirense). No dia 30 de Dezembro desse ano, a Associação Desportiva Feirense conheceu o seu primeiro presidente: Alcides da Silva Machado.

Em 1926, dois anos depois de inaugurar o Campo da Mata, o clube criou uma nova comissão com objetivo de adquirir um novo campo para o clube, num local mais próximo do centro mais no centro da então Vila da Feira, tendo-o

mesmo conseguido no lugar do Montinho. Aqui seria construído o Campo do Montinho.

O Campo do Montinho foi inaugurado no dia 2 de Março de 1931, com um encontro disputado pela Seleção de Aveiro e o Futebol Clube do Porto, passando nesse ano, o CD Feirense a equipar com a camisola azul, calção preto e meia preta. Foi este novo recinto que 'viu' a estreia do agora Clube Desportivo Feirense no Campeonato da Promoção de Aveiro, divisão mais baixa do distrito de Aveiro. O seu primeiro jogo oficial acabou por ser em Cortegaça, contra a equipa local, acabando com uma vitória da equipa caseira por 4-1.

Apesar de algumas dificuldades que o Feirense atravessou no final da década de 30 até ao ano de 1950, o Clube acabou finalmente por criar o seu primeiro emblema, desenhado por António Ferreira da Costa.

As épocas passaram e o Feirense continuaram a realizar participações nos campeonatos distritais de Aveiro, até que em 15 de Janeiro de 1955, é eleito presidente Marcolino Castro (presidente por seis vezes num total de nove anos) e a equipa passa a equipar-se com camisola azul e calção branco. Curiosamente, na temporada seguinte, o clube conseguiu pela 1ª vez no seu percurso, a histórica subida para a 3ª Divisão Nacional. O primeiro jogo acabaria por ser contra o FC Avintes, no recinto do clube de Vila Nova de Gaia.

No ano de 1956, o CD Feirense criou uma das suas principais marcas, o departamento juvenil do clube, com a criação da sua 1ª equipa de júniores.

Em 1958 foram aprovados os primeiros estatutos do clube, as cores da bandeira do Feirense, bem como o novo distintivo do clube, tendo como autor o Dr. Humberto de Paiva.

Em 2001, Rodrigo Nunes foi eleito pela 1ª vez presidente do CD Feirense, apresentando uma maquete do futuro Complexo Desportivo de Golfar, o Hino do Feirense, escrito por Ernesto Campos, a revista mensal 'Feirense Magazine', a 1ª Gala do Clube, alterando o emblema que adquiriu a forma atual, bem como os estatutos do clube. Atualmente, é ainda o Presidente da Direção do CD Feirense.

No ano de 2004, o clube 'fogaceiro' apresentou a 1ª Fase do novo Complexo Desportivo. A partir deste momento, todos os atletas do clube

começaram a treinar e a jogar no complexo composto por relvados naturais e sintéticos, algo que só clubes da dimensão de Futebol Clube do Porto, Benfica e Sporting se podiam orgulhar de possuir.



Figura 3 - Emblema em 1958



Figura 2 - Atual emblema do CD Feirense

## 2.2. História e Palmarés

Na temporada de 1959/1960, o Feirense conseguiu o seu primeiro título senior, com a consagração de Campeão Distrital de Aveiro, disputando no mesmo ano a 3ª Divisão Nacional, e conseguindo uma histórica subida à 2ª Divisão Nacional. Tudo isto alcançado numa só temporada. Os 'fogaceiros' conseguiriam mais 2 títulos de Campeão de Aveiro nas temporadas 1965/66 e em 1967/68.

De facto, o início da década de 60 foi uma década de grandes feitos para o clube, vivendo um dos seus melhores períodos da sua história. Conseguiu vencer a Zona Norte da 2ª Divisão Nacional, alcançando assim a sua primeira presença no principal escalão do futebol português, na temporada de 1962/63. Também nesta temporada, o Clube Desportivo Feirense mudou-se para a sua 3ª casa (e atual), o Estádio Marcolino Castro.



**Figura 4 - Obras de construção do Estádio Marcolino Castro**

A fechar a década de 60, na temporada 1968/69, o Feirense conquistou o seu primeiro título para a sua escola de formação, sendo Campeões de Aveiro, no escalão de Juvenis. Para este título muito ajudou o Eng<sup>o</sup> Artur Brandão, até aí 'patrono' da escola de formação do clube, a ser eleito presidente da

direção do Clube Desportivo Feirense, pela sua primeira vez, sendo presidente durante de nove anos.

As camadas jovens do clube continuaram a obter bons resultados, alcançando a final do Campeão Nacional da 2<sup>a</sup> Divisão de Juniores, disputado em Tomar, na temporada de 1975/76.

Os resultados obtidos nas camadas jovens não tardariam a passar para a equipa sénior. Isto aconteceu logo na temporada de 1976/77, com a vitória do Feirense na Zona Norte da 2<sup>a</sup> Divisão Nacional, alcançando assim a sua segunda presença no principal escalão do futebol português. Este feito seria repetido na temporada de 1988/89, sendo vencedor da Zona Centro da 2<sup>a</sup> Divisão.

No princípio dos anos 90, o CD Feirense conseguiu o seu melhor resultado na Taça de Portugal. Disputou o acesso à final da competição com o Futebol Clube do Porto, sendo necessário a realização de 2 jogos, pois o primeiro ficou com um 0-0 no final do prolongamento. Foi também nesta década (1996), em que foi atribuído ao Clube Desportivo Feirense a medalha de mérito desportivo, pelo Secretário de Estado do Desporto.

Após vários títulos distritais conquistados pelos escalões jovens do clube, o Feirense conseguiu o feito inédito em 1999/00 de manter os 3 escalões (júniores, juvenis e iniciados) nos campeonatos nacionais dos respetivos escalões. Esta situação é um caso único num distrito com tantos clubes com história no panorama do futebol português. Como tal, no ano de 2000, o responsável pelo departamento juvenil, Rodrigo Nunes, criou a Escola de Formação Artur Brandão.



Na temporada de 2009/2010, o Feirense finalizou a 2ª Liga no 3º lugar final, realizando a melhor classificação de sempre numa liga profissional em Portugal, porém não conseguindo a tão desejada subida de divisão. No entanto, os fogaceiros não tiveram de esperar muito, já que na seguinte temporada, o clube acabou o campeonato na 2ª posição e conseguiu a 4ª subida à 1ª Liga Portuguesa. Este feito foi repetido na temporada de 2015/16, quando na última jornada do campeonato, conseguiu ultrapassar o Portimonense na classificação, apesar de uma igualdade pontual.

## 2.3. Recursos

### Caraterização das Infraestruturas



Figura 5 - Estádio Marcolino Castro

Atualmente, o Clube Desportivo Feirense possui um Estádio onde a equipa sénior realiza os seus jogos caseiros, e um Complexo Desportivo onde treinam todas as equipas do clube, desde

petizes até à equipa sénior que disputa a Liga NOS.

Como referido anteriormente, a ‘casa’ do Feirense é o Estádio Marcolino Castro, localizado no centro da cidade de Santa Maria da Feira, com vista privilegiada para o conhecido Castelo da Feira, símbolo da cidade fogaceira. A sua lotação é de 5,500 espetadores, tendo sido renovado no passado ano de 2016, preparando para uma melhor receção aos jogos do principal escalão do futebol português. É no estádio que se encontram a Loja do Feirense, o Restaurante Feirense, os espaços onde se encontra a Direção do clube e da SAD (Sociedade Anónima Desportiva).

A ‘casa’ das restantes equipas do CD Feirense é o Complexo Desportivo do CD Feirense, em Sanfins (a cerca de 1,5km da cidade). Como já referido, o Complexo Desportivo do clube foi um dos complexos pioneiros de Portugal. Este é constituído por 2 relvados naturais de futebol de 11,



Figura 6 - Complexo Desportivo CD Feirense

normalmente usados pela equipa sénior e pelos juniores do clube. Possui também 2 relvados sintéticos, sendo apenas um sintético para futebol de 11 e o outro para dois campos de futebol de 7. Em termos de instalações interiores, o Complexo possui 8 balneários para atletas, um balneário para os árbitros (para os treinadores durante a semana), uma secretaria, um escritório para os treinadores, uma cozinha, um bar, um posto médico, um ginásio, uma casa das máquinas, uma loja do clube, duas salas de reuniões, uma sala de troféus (também usado como auditório audiovisual), um wc e uma rouparia.



**Figura 7 - Autocarro CD Feirense**

Em termos de transportes, o CD Feirense possui ainda 2 autocarros, sendo um usado pela equipa sénior em dias de jogo, e outro usado pelas camadas jovens para o transporte em dias de jogo fora do Complexo Desportivo do Feirense.

Durante a semana, esse autocarro é usado pela equipa sénior para o transporte dos jogadores desde o Estádio Marcolino Castro até ao Complexo, para a realização das sessões de treino. O clube possui ainda 4 carrinhas para o transporte de jogadores necessitados da formação do clube.

### Caraterização dos Recursos Materiais

Como é de esperar num clube pequeno, porém de 1ª Liga como o Clube Desportivo Feirense, os recursos materiais do clube são de boa qualidade mas limitados. O Feirense não dispõe de grandes luxos mas possui os materiais necessários para o êxito desportivo.

Aspeto importante a referir é o facto do escalão de juniores do clube, tanto sub19 como sub18, pertencerem ao Clube Desportivo Feirense – SAD, ou seja, possui recursos distintos dos restantes escalões de formação.

Os recursos materiais disponíveis para o trabalho de campo são os seguintes:

**Tabela 1 - Recursos Materiais**

Recursos Humanos e Materiais	Número de Equipamentos
Arcos	6
Balizas	6
Balizas Amovíveis	3
Balizas Pequenas	4
Bolas	30 + 16
Coletes	22
Cones	8
Escadas de Coordenação	2
Equipamento de Jogo	18 + 18
Ginásio	1
Massagista (Osteopata)	1
Sinalizadores	30
Técnico de Equipamentos	1

Além do trabalho de campo, o clube dispõe de ginásio onde é realizado trabalho de prevenção de lesões, bem como trabalho de recuperação pós-lesão muscular ou traumática.

Os recursos disponíveis no ginásio do complexo são os seguintes:

**Tabela 2 - Recursos do ginásio**

Recursos Materiais	Número de Equipamentos
Leg Extension	1
Leg Curl	1
Inner	1
Outer	1
Peso de 2,5 kg	4
Peso de 5 kgs	4
Peso de 10 kg	4
Peso de 15 kg	2
Peso de 20 kg	2
Kettlebell 4 kg	2
Kettlebell 6 kg	2
Dumbell de 5 kg	2
Skip Rope	1
Elásticos	2
TRX	2
Boozoo	1
Trampolim	1
Plataforma de Instabilidade	2
Fitball	2
Bicicleta de Cycle	1
Elásticos	4
Disco Fitness	1
Barras	2
Barras Roscas	2

## 2.4. Organigrama

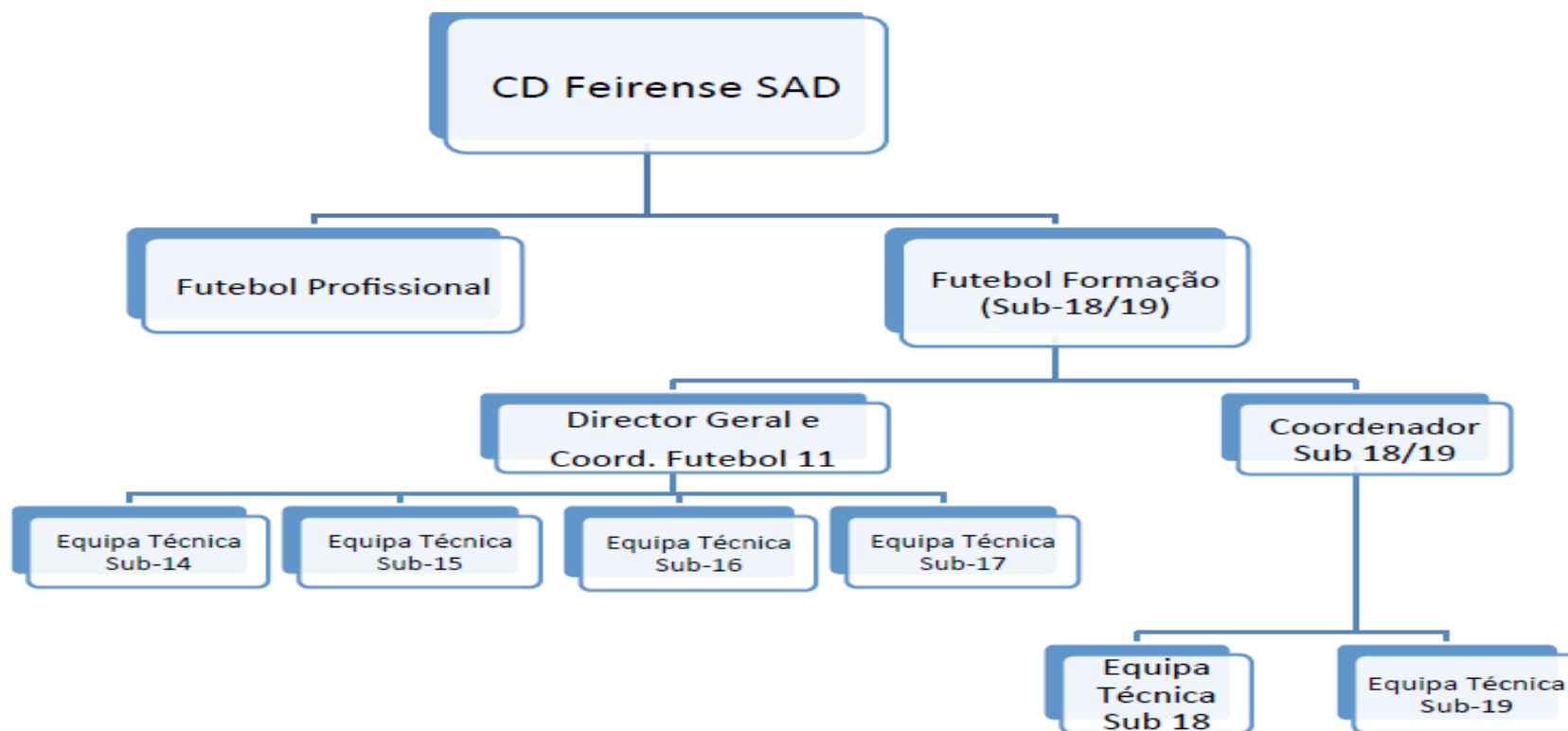


Figura 8 – Organigrama diretivo CD Feirense

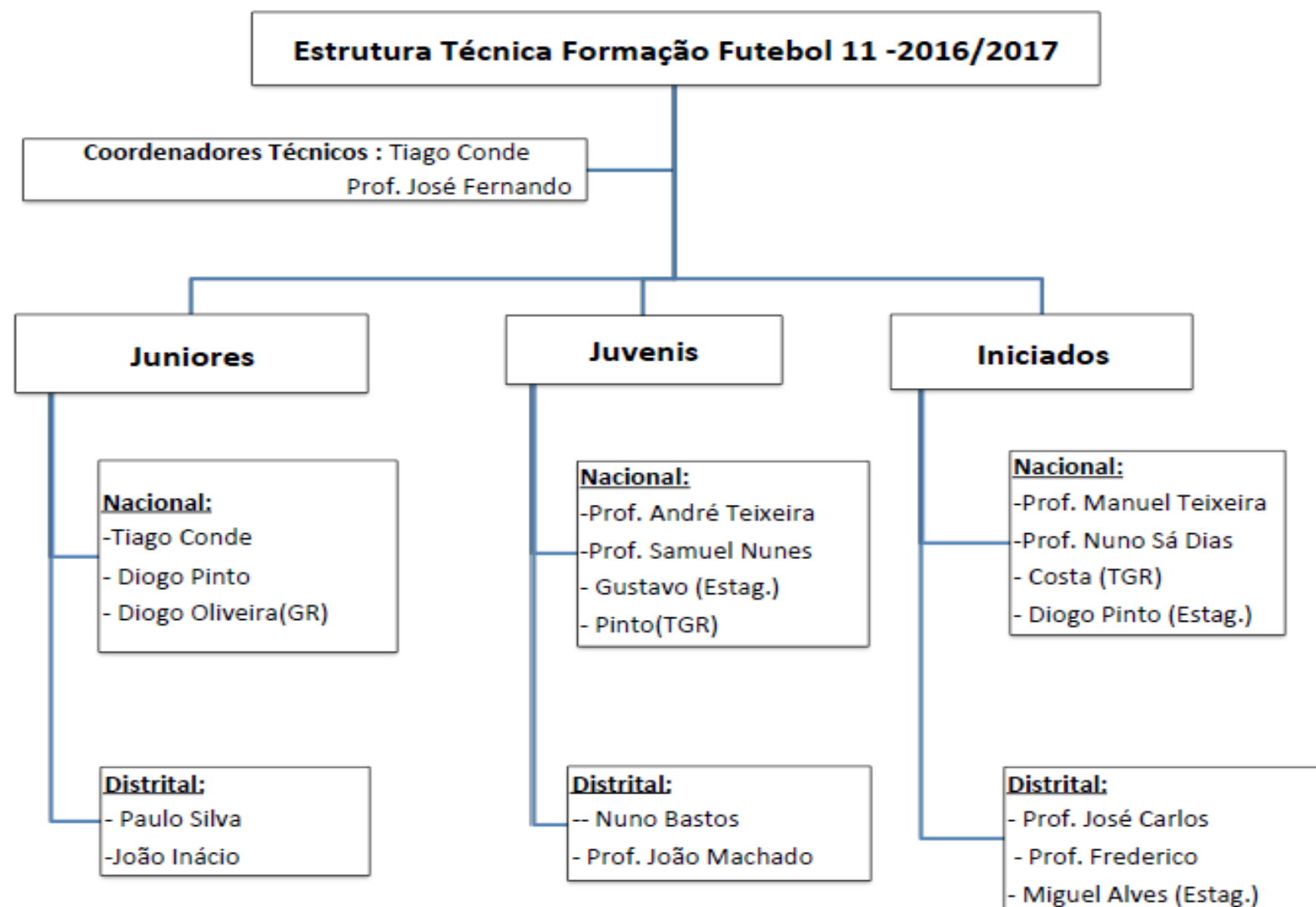


Figura 9 - Organograma técnico CD Feirense





### **3. Planificação e desenvolvimento da prática**

#### **3.1. Caraterização das competições e dos quadros competitivos**

##### **Iniciados A**

O presente Regulamento é aprovado ao abrigo do disposto no artigo 10.º e nas alíneas a) e c) do número 2 do artigo 41.º do Regime Jurídico das Federações Desportivas, aprovado do Decreto-Lei n.º 248B/2008, de 31 de dezembro, alterado pelo Decreto-Lei nº 93/2014, de 23 de junho.

O campeonato nacional de Iniciados é constituído por 72 equipas, em que cada 12 são divididas por 6 séries. Os Iniciados sub15 do CD Feirense disputam a 1ª Divisão Nacional de sub19, enquadrados na Série B do campeonato. Nesta zona, além do Feirense marcavam presença Futebol Clube do Porto, Penafiel, Dragon Force, Paços de Ferreira, Gondomar, Fiães, Vila Real, SC Espinho, Freamunde, SC Coimbrões e Leixões.

No final do campeonato, os quatro primeiros classificados apuram-se para a 2ª Fase. Esta fase é constituída por 3 séries, divididas por zona. No final desta Fase, as 2 primeiras irão disputar a 3ª fase do Campeonato Nacional de Iniciados que é formado pelas seis equipas que ficaram em 1º e 2º lugar da 2ª fase.

As equipas que se classificaram entre o 5º e o 12º (e último) lugar da 1ª Fase, vão disputar entre si um campeonato a 8 equipas: o Campeonato da Fase da Manutenção – Série (dependente da zona). Neste os últimos três classificados descem à divisão distrital.



Figura 10 - Logotipo da Competição

Tabela 3 - Final Série B

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG	
1	Paços Ferreira	27	11	9	0	2	20	10	+10	+
2	FC Porto	25	11	8	1	2	38	9	+29	+
3	Leixões	22	11	7	1	3	14	9	+5	+
4	Penafiel	20	11	5	5	1	23	11	+12	+
5	▲ Dragon Force	20	11	6	2	3	18	14	+4	+
6	▼ Feirense	18	11	5	3	3	22	13	+9	+
7	▲ SC Coimbrões	15	11	4	3	4	11	13	-2	+
8	▼ Gondomar	14	11	4	2	5	15	17	-2	+
9	▼ Freamunde	13	11	4	1	6	7	12	-5	+
10	Sp. Espinho	8	11	2	2	7	9	21	-12	+
11	Fiães SC	4	11	1	1	9	15	35	-20	+
12	Vila Real	1	11	0	1	10	10	38	-28	+

## Juniores A

Segundo o regulamento adotado ao abrigo do disposto no artigo 10º e das alíneas a) e c) do número 2 do artigo 41º do Regime Jurídico das Federações

Desportivas, aprovado em Decreto-Lei n.º 248-B/2008, de 31 de Dezembro, esta competição oficial organizada pela F.P.F. (Federação Portuguesa de Futebol), nos termos do disposto na alínea b) do número 3 do artigo 94.º dos Estatutos da F.P.F. caracteriza-se da forma abaixo enunciada.

O campeonato nacional de juniores é constituído por 24 equipas, em que cada 12 são divididas entre zona norte e zona sul. Os juniores sub19 do CD Feirense disputam a 1ª Divisão Nacional de sub19, enquadrados na Zona Norte do campeonato. Nesta zona, além do Feirense marcavam presença Futebol Clube do Porto, Vitória de Guimarães, Sporting de Braga, Paços de Ferreira, Rio Ave, Oliveirense, Moreirense, Desportivo de Chaves, Padroense, Gil Vicente e Leixões.

No final do campeonato, os quatro primeiros classificados apuram-se para a Fase de Apuramento de Campeão Nacional, juntamente com os quatro primeiros classificados da Zona Sul, competindo num campeonato a 8 equipas.

As equipas que se classificaram entre o 5º e o 12º (e último) lugar, vão disputar entre si um campeonato a 8 equipas: o Campeonato da Fase da Manutenção – Zona Norte. Neste, os últimos três classificados descem à 2ª Divisão Nacional de Júniores.



Figure 11 - Logótipo Oficial da Competição

**Tabela 4 - 1ª Divisão Zona Norte**

CLASSIFICAÇÃO		P	J	V	E	D	GM	GS	DG	
1	V. Guimarães	0	0	0	0	0	0	0	0	+
2	FC Porto	0	0	0	0	0	0	0	0	+
3	Padroense	0	0	0	0	0	0	0	0	+
4	Paços Ferreira	0	0	0	0	0	0	0	0	+
5	Braga	0	0	0	0	0	0	0	0	+
6	Rio Ave	0	0	0	0	0	0	0	0	+
7	Leixões	0	0	0	0	0	0	0	0	+
8	UD Oliveirense	0	0	0	0	0	0	0	0	+
9	Chaves	0	0	0	0	0	0	0	0	+
10	Gil Vicente	0	0	0	0	0	0	0	0	+
11	Feirense	0	0	0	0	0	0	0	0	+
12	Moreirense	0	0	0	0	0	0	0	0	+

### 3.2. Caraterização dos Planteis

#### Iniciados A

A equipa de Iniciados A do feirense é uma equipa constituída por atletas nascidos em 2002. O CD Feirense é um clube com uma capacidade de recrutamento grande e dessa forma permitiu que o plantel dos Iniciados A, para além de ser formado apenas por atletas de 2º ano, que esses mesmo atletas de qualidade. Não obstante, é um clube que está sempre à procura de bons jogadores e dessa forma o plantel foi recebendo alguns jogadores que aumentaram a qualidade da equipa durante a época. No entanto, a equipa técnica considerava que apesar da qualidade individual ser boa, a média de

altura era baixa, o que nestas idades acaba por ser um fator influente no resultado.

Como tal, os atletas que fazem parte do plantel de Iniciados A do CD Feirense são:

#### Biografia – Plantel Sub15

---

**Nome: André Ferreira**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 170 cm

André, é um guarda-redes muito promissor caso atinga uma certa altura. Apesar de ser baixo, é um guarda-redes com reflexos bastantes rápidos e que dá muita segurança. Contra si tem o fator de ser algo frágil psicologicamente.

**Nome: Diogo Paiva**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 167 cm

Paiva, também é um guarda-redes ainda baixo mas também com qualidade dentro dos postes. Tem algumas dificuldades técnicas no jogo de pés.

**Nome: Miguel Melo ‘Balelo’**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 178 cm

‘Balelo’ é um dos jogadores mais altos do plantel. Chegou do Oliveirense e logo se destacou pela sua qualidade e também pela sua capacidade física. É um lateral bastante ofensivo.

**Nome: Ruben Pais**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 170 cm

Ruben é um jogador muito empenhado no treino. Esta dedicação fez com que se tornasse numa das maiores evoluções do plantel, começando a época como suplente e com pouco tempo de jogo, acabando como titular.

**Nome: Rui Couto**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 165 cm

Rui é mais um jogador de baixa estatura. Com muita qualidade a bater livres, é um lateral cumpridor.

**Nome: Janico**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 155 cm

Atleta de regresso ao CD Feirense após uma passagem pelo SL Benfica, é um lateral muito competitivo apesar de ser um dos mais baixos do plantel. No entanto, foi um jogador que esteve bastante de fora, devido à síndrome de Osgood-Shlatter.

**Nome: Lourenço Pinto**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 178 cm

Outro atleta proveniente do SL Benfica, Lourenço é um central com imensa qualidade. Muito forte tecnicamente e muito agressivo defensivamente. No final de época foi transferido para o FC Porto.

**Nome: Ricardo Soares**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 177 cm

Proveniente do União de Lamas, equipa que disputava o campeonato distrital, sempre demonstrou uma intensidade e uma qualidade superior ao

esperado de alguém oriundo de escalões competitivos mais baixos. É defesa central.

**Nome: Márcio Rodrigues**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 172 cm

Márcio destaca-se pela sua qualidade técnica e em contrapartida, pela sua pouca intensidade e empenho nos treinos.

**Nome: Diogo Silva**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 180 cm

O atleta mais alto do plantel, transferido do FC Porto, foi um dos jogadores mais utilizados da equipa. Médio defensivo com muita qualidade em ambos os pés.

**Nome: Miguel Ruge**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 171 cm

Capitão de equipa, um jogador com bastante qualidade e intensidade. Muito forte nos duelos apesar da sua estatura e morfologia. Teve bastantes problemas devido também à síndrome de Osgood-Shlatter.

**Nome: Ruben Silva ‘Rubinho’**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 165 cm

“Rubinho” é um jogador que compensa a sua baixa estatura com uma inteligência enorme a praticar este desporto. Médio centro com muita qualidade ao nível do remate e passe.

**Nome: Miguel Silva**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 178 cm

Também um dos atletas mais altos da equipa, é um médio centro muito forte do ponto de vista morfológico e também com muita qualidade. Regressa ao CD Feirense após passagem pelo FC Porto. Muito castigado pelas lesões, incluindo uma fratura do nariz.

**Nome: Nuno André**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 175 cm

Nuno, elemento com qualidade técnica, mas com pouca dedicação nos treinos.

**Nome: João Martins “Jonas”**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 172 cm

“Jonas” é um extremo com muita qualidade a aparecer nas entre-linhas dos adversários. Muito competente em situações de 1x1, é bastante imprevisível.

**Nome: Bernardo Campos**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 167 cm

Bernardo é um dos poucos esquerdinos do plantel. Como ‘Jonas’ é também um extremo que procura bastante o espaço interior.

**Nome: Igor Gomes**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 170 cm



Igor, contrariamente aos outros extremos apresentados, é um extremo mais vertical e muito veloz. Não tão competente a nível técnico mas mais forte nas capacidades condicionais.

**Nome: Vasco Oliveira**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 180 cm

Juntamente com Diogo Silva, é o atleta mais alto do plante. Tal com Igor é um extremo que faz das suas capacidades condicionais a sua maior-valia.

**Nome: Rui Bravo**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 179 cm

O melhor marcador da 1ª fase do campeonato nacional de iniciados, é um avançado muito forte, tanto morfológicamente como a nível técnico. Em Dezembro foi contratado pelo FC Porto.

**Nome: João Couto**

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 171 cm

Ao contrário de Bravo, é frágil a nível morfológico. No entanto, compensa a sua menor capacidade física com uma enorme inteligência e um nível de tomada de decisão bastante alto.

## **Juniores A**

A equipa de juniores do Feirense é uma equipa composta por dois jogadores tipo, o jogador sub19 (nascido em 1998) e o jogador sub18 (nascido em 1999). O jogador sub19 é aquele que só treina e só joga pela equipa de sub19 que está a disputar o Campeonato Nacional de Juniores. Já o jogador sub18 é aquele cuja principal função é jogar na 1ª Divisão de Aveiro de juniores, porém, os que forem necessários são chamados para a equipa sub19 para completar os 22 presentes em cada treino, e os 18 convocados para jogo oficial.

Todas as semanas, o microciclo semanal de treino possui alterações em termos de jogadores, pois a equipa de sub19 fica sempre dependente de lesões e jogadores que sobem à equipa sénior. Por norma, o guarda-redes Ivo Eichmann e o médio João Tavares treinam com o futebol profissional, sendo libertados quando o treinador da equipa sénior o entender, com entendimento com o treinador principal dos sub19 (também coordenador dos sub19 e sub18), o treinador Tiago Conde.

Como tal, os jogadores que fazem parte do plantel dos sub19 do CD Feirense são:

---

### Biografia – Plantel Sub19



Nome: Ivo Eichmann

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 188 cm

Peso:

O único guarda-redes de segundo ano do plantel, Ivo é o mais experiente da equipa de Tiago Conde, sendo também um dos capitães de equipa. No clube desde o escalão de Infantis-Sub13, Ivo mostra-se

um guardião muito completo, destacando-se pela sua presença dentro de campo no auxílio dos colegas



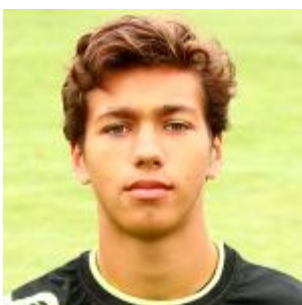
Nome: Henrique Silva  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 187 cm  
Peso: 75 kgs

Acabando de se sagrar campeão distrital da 1ª divisão de juvenis de Aveiro, Henrique é mais um caso de qualidade para as redes fogaceiras. Com uma boa visão de jogo, Henrique é um guarda redes que gosta de se colocar em terrenos mais distantes da sua baliza, sendo assim feroz nas saídas e nos lances de 1 para 1.



Nome: Sérgio Alves  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 180 cm  
Peso: 68 kgs

A cumprir a sua segunda temporada ao serviço do Clube Desportivo Feirense, Sérgio é um guarda redes que se destaca pela contenção. Com uma personalidade mais calma, é um autêntico jogador de campo, mostrando muita qualidade com a bola nos pés, e imperial na defesa dos postes, apesar da sua baixa estatura.



Nome: Bruno Maia  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 178 cm  
Peso: 65 kgs

Bruno Maia é uma das caras novas das balizas dos Billas. A cumprir a sua primeira temporada de Júnior, 'Maia' como é conhecido,

já conta com algumas passagens por emblemas importantes de Vila Nova de Gaia e de Aveiro. Os seus reflexos, bem como a sua elasticidade são as imagens de marca de um guarda-redes que conta com margem de progressão.



Nome: Adriel Santos  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 179 cm  
Peso: 70 kgs

Adriel Santos uma das caras novas do plantel dos Sub19 do Feirense. Júnior de segundo ano, Adriel tem grande capacidade técnica, muito forte no 1 para 1 e com faro para o golo.



Nome: Gonçalo Azevedo  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 168 cm  
Peso: 68 kgs

Vindo de uma equipa rival, Azevedo é um ‘velho’ conhecido dos fogaceiros. Em todos os confrontos contra o conjunto da Feira, mostrou sempre um enorme eficácia, juntando a uma grande qualidade técnica. Com 168 cm de altura, é considerado uma autêntica carraça.



Nome: Diogo Almeida ‘Diga’  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 173 cm  
Peso: 69 kgs

Diogo Almeida, conhecido por ‘Diga’, é a voz de comando da equipa fogaceira. Júnior de segundo ano, Diga mostrando um enorme carisma, sendo capaz de levar uma equipa às costas. Apesar de jogar

em posições mais recuadas, tem qualidade para cumprir com qualidade qualquer posição no meio campo.



Nome: Roberto Jaques  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 165 cm  
Peso: 60 kgs

Oriundo de Barroselas, Viana do Castelo, o 'pequeno' Jaques é um dos jogadores mais raçudos da equipa de Tiago Conde. Com grande capacidade atacante, Jaques é um lateral esquerdo da era moderna, cumprindo bem as funções defensivas e ofensivas.



Nome: Jorge Sousa  
Nacionalidade:  
Altura: 182 cm  
Peso: 72 kgs

Desde a temporada de 2008/2009 no Clube Desportivo Feirense, Jorge é um dos centrais da equipa de Júniores deste ano. Não tendo uma grande estatura, Jorge compensa isso com outros aspetos individuais que fazem dele um jogador interessante.



Nome: Leandro Vieira  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 170 cm  
Peso: 60 kgs

Cumprindo a sua segunda temporada ao serviço dos fogaceiros, Leandro Vieira continua a mostrar todo o seu talento com a

camisola do CD Feirense. Com uma enorme qualidade técnica, Vieira mostrará ser um dos talentos a seguir neste campeonato nacional de júniores.



Nome: Manuel Gomes  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 178 cm  
Peso: 68 kgs

Oriundo de Vila Nova de Gaia, Manuel Gomes cumpre a sua quarta temporada ao serviço dos Billas. 'Manel' é um jogador que se caracteriza como muito sereno dentro de campo, cumprindo bem com a sua função, seja no meio campo ou na defesa. É um dos jogadores mais antigos do plantel, sendo júnior de segundo ano.



Nome: João Santos 'Miccoli'  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 170 cm  
Peso: 66 kgs

Um dos capitães de equipa do conjunto de Santa Maria da Feira, João Santos, ou Miccoli como é conhecido, é um dos jogadores mais irreverentes do plantel. Um jogador essencial na estratégia de qualquer equipa, Miccoli mostra toda a sua inteligência e qualidade na equipas de Tiago Conde, trazendo toda a sua experiência para o grupo de trabalho.



Nome: Miguel Henrique  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 182 cm  
Peso: 75 kgs

Uma das caras novas do plantel de sub19, Miguel Henrique é um dos 'homem golo' da equipa do CD Feirense. Vindo de Coimbra, Miguel Henrique tem potencial para ser uma das maiores surpresas da equipa.



Nome: Miguel Anjos  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 177 cm  
Peso: 68 kgs

Depois de algumas passagens por alguns dos principais emblemas de Aveiro, Miguel Anjos finalmente chegou ao Clube Desportivo Feirense. Sendo junior de segundo ano, Anjos possui alguma experiência de equipa sénior, podendo trazer alguma experiência importante para um plantel mais novo.



Nome: Rúben Ramos  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 180 cm  
Peso: 66 kgs

Outra cara nova no plantel de Tiago Conde, Rúben é um centro campista que joga na posição mais recuada do meio campo. Com uma grande capacidade de recuperação de bolas, tem grande capacidade de fazer a equipa jogar, possuindo uma grande qualidade e eficácia de passe.



Nome: João Valente  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 175 cm  
Peso: 72 kg

Um dos poucos esquerдинos da equipa, Valente é um dos jogadores mais experientes do plantel fogaceiro. Com uma grande



capacidade ofensiva, Valente consegue dar grande profundidade na ala esquerda do ataque do CD Feirense, sendo lateral esquerdo.



Nome: Daniel Silva 'Batistuta'

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 177 cm

Peso: 70 kgs

Daniel Silva, ou Batistuta como é conhecido no mundo do futebol, faz juz ao nome e é o homem golo da equipa de Júniores B. Com uma bagagem cheia de golos e desde infantil sub12 no clube, Batistuta promete continuar a ser um nome a dar que falar da formação fogaceira.



Nome: Diogo Fontes

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 165 cm

Peso: 60 kgs

A cumprir a sua primeira temporada do CD Feirense, Diogo Fontes é um jogador que se destaca pelo seu estilo combativo e intensidade que impõe no seu jogo. Apesar da sua altura, é um jogador raçudo e sem receios dentro das quatro linhas.



Nome: Francisco Caetano

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 175 cm

Peso: 55 kgs

Com apenas 17 anos de idade, o jovem Caetano já cumpre o 2º ano de Direito na FDUP o que mostra toda a sua inteligência fora do campo. Pois bem, dentro de campo é exatamente igual. Apesar da pouca estatura física, Caetano destaca-se pela inteligência que tem no seu jogo,



mostrando uma grande qualidade técnico tática. Mais um excelente produto das escolas fogaceiras.



Nome: Vasco Gadelho  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 174 cm  
Peso: 68 kgs

Depois de cumprir quase toda a sua formação em Gondomar, Vasco Gadelho chegou finalmente a Santa Maria da Feira. Com a sua velocidade de execução e finalização fácil, Gadelho promete ser uma das referências da equipa de Paulo Silva, sendo chamado assiduamente ao plantel de nacional.



Nome: Gustavo Rocha  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 182 cm  
Peso: 76 kgs

Defesa central da equipa de Paulo Silva, Gustavo Rocha é o pilar da defesa fogaceira. Com 1m82, Gustavo impõe-se no jogo aéreo dando poucas hipóteses ao adversário, mostrando toda a sua raça e vontade de recuperar a bola para a equipa.



Nome: Rafael Tavares 'Rafa'  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 187 cm  
Peso: 78 kgs

No Clube Desportivo Feirense desde 2007, Rafael Tavares ou 'Rafa', é um defesa central júnior de primeiro ano que já foi chamado para estágio das seleções nacionais de futebol. Com 187 cm de altura, Rafa

impõe-se no jogo aéreo e na antecipação, fazendo dele um central muito difícil de se bater.



Nome: Vítor Alves 'Vitinha'  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 173 cm  
Peso: 70 kgs

Nascido a 20 de Fevereiro de 1999, Vitinha é um dos defesas direitos da equipa de Paulo Silva, com qualidade para jogar frequentemente na equipa de Nacional de Tiago Conde. Um lateral direito com profundidade atacante, Vítor é um jogador muito seguro defensivamente, atacando de forma segura pela ala direita.



Nome: José Leite  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 170 cm  
Peso: 60 kgs

Com apenas 170 cm de altura, o pequeno José Leite é um jogador polivalente que tanto pode jogar a extremo como a lateral direito. É um jogador que faz da velocidade a sua principal arma nas quatro linhas.



Nome: André Filipe 'Hulk'  
Nacionalidade: Portuguesa  
Altura: 174 cm  
Peso: 70 kgs

André chegou por empréstimo do SL Benfica rotulado de extremo. No entanto, acreditamos que devido

às suas qualidades será melhor na posição de lateral. Desde que chegou, foi dos atletas que mais tempo jogou.



Nome: Tiago Cavadas

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 184 cm

Peso: 77 kgs

Tiago Cavadas proveniente do FC Porto, é um defesa central júnior de primeiro ano. Caracteriza-se por ser um central “moderno” com muita qualidade na saída de bola e por ser muito agressivo nos duelos.



Nome: João Tavares

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 181 cm

Peso: 75 kgs

João Tavares é um atleta já integrante do plantel sénior do CD Feirense, treinando diariamente com o plantel profissional e jogando pelos juniores. Com passagens por FC Porto e SL Benfica, é um dos elementos mais experientes e preponderantes do plantel, sendo um dos capitães.



Nome: Leonardo Almeida

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 172 cm

Peso: 68 kgs

“Leo” transferido do Sporting CP, caracteriza-se pela sua técnica individual e a sua tomada de decisão. É a sua 3ª passagem pelo clube de Santa Maria da Feira.



Nome: Marcelo Santos

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 185 cm

Peso: 78 kgs

Marcelo, ponta-de-lança com passagens por FC Porto, SL Benfica, Rio Ave, entre outros, caracteriza-se pela sua enorme qualidade aliada à sua pouca intensidade.



Nome: Chinedu Madueke

Nacionalidade: Nigeriano

Altura: 177 cm

Peso: 72 kgs

Madueke, campeão mundial sub17 pela Nigéria, é um extremo explosivo e muito forte no 1x1.



Nome: Nuno Campos

Nacionalidade: Portuguesa

Altura: 175 cm

Peso: 65 kgs

Nuno, com passagens por Trofense e Leixões, é um médio centro muito competitivo e com facilidade de remate.

## Histórico de Lesões

Sub-18/19 (2016/17)

Tabela 5 - Histórico de Lesões

Manuel Gomes	Sub19	Estiramento dos ligamentos do joelho/ Entorse tibiotársica	2 meses
Leandro Vieira	Sub19	Tendinite dos adutores da coxa	4 meses
Miguel Henrique Melo	Sub19	Trocanterite	5 meses
João Santos (Miccoli)	Sub19	Ruptura muscular do adutor	1 mês e 2 semanas
João Valente	Sub19	Obturador interno	3 meses
Miguel Anjos	Sub19	Rotura Isquiotibial	1mês
Vítor Alves	Sub18	Tendinite dos adutores da coxa	4 meses
Rafael Tavares	Sub18	Inflamação do Tendão Rotuliano	2 semanas
Adriel Santos	Sub19	Fratura do pé	2 meses
Henrique Silva	Sub18	Contusão no menisco	
Jorge Sousa	Sub18	Entorse tibiotársica	2 semanas
Gonçalo Azevedo	Sub18	Mialgia de Esforço	1 semana
Rúben Ramos	Sub18	Entorse tibiotársica	2 semanas
Gustavo Rocha	Sub18	Entorse tibiotársica	1 semana
Hugo Moreira	Sub18	Inflamação Tendão Rotuliano	8 semanas

### **3.3. Objetivos**

Após análise da experiência e da qualidade das equipas das quais fiz parte, o grande objetivo e também o mais geral era a permanência do escalão nas divisões nacionais, ou seja, o objetivo era a manutenção na I Divisão Nacional.

Para tornar esse objetivo concretizável, foram traçados pela equipa técnica alguns objetivos mais específicos. Estes traduzem-se na construção de uma equipa com jogadores trabalhadores e humildes, fazendo-os acreditar no processo de treino e na ideia de jogo. Só assim será possível atingir o objetivo primordial, visto que a menor qualidade e menor experiência da equipa face aos adversários constitui um constrangimento e, por isso, é necessário mais trabalho e diferenciação na forma de jogar face às outras equipas. Ficou acordado que os objetivos iriam sendo definidos e alterados com base nos resultados, mas estes acima apresentados constituíram a orientação inicial a nível pontual.

Tanto nos iniciados como nos juniores, caso a equipa conseguisse disputar a Segunda Fase – Fase de Subida, o objetivo estaria alcançado e depois, nessa segunda fase do campeonato, o intuito seria aproveitar a experiência, jogar e mostrar o melhor da equipa. Contudo, o objetivo mais realista trata-se da disputa da Segunda Fase – Fase de Manutenção/Despromoção e a obtenção de mais de 32 pontos, pontuação que acreditávamos que seria o suficiente para assegurar a manutenção.

### **3.4. O Papel do Treinador**

Treinar crianças e jovens é tudo menos uma tarefa fácil, pois trata-se de um processo complexo de gerir, o que exige treinadores bem preparados. Não se trata apenas de utilizar metodologias de treino que se coadunam com experiências vividas como atletas ou plagiar o treino dos seniores. O processo de formação que se prolonga por vários anos, para que tenha uma exigência adequada das mais valias pedagógicas, de extrema importância para o desenvolvimento dos jovens e do desporto, requer e exige não apenas

treinadores qualificados no plano técnico – científico, como treinadores com uma particular sensibilidade para as questões pedagógicas (Marques, 2002).

Marques, (2002) sustenta que para se ser treinador de crianças e jovens existem três condições essenciais

- Gostar do desporto em questão;
- Gostar de trabalhar com crianças e jovens;
- Estar preparado para um trabalho exigente, demorado e cujos resultados não são “visíveis” e vão aproveitar a terceiros. Lee, (1999) refere que, compete ao treinador:

- Ensinar as técnicas e organizar sessões de treino de acordo com o nível de cada atleta;

- Proporcionar bastante tempo de prática;
- Definir objetivos individuais para cada jovem;
- Corrigir os erros e explicar de forma clara a forma de os ultrapassar;
- Apreciar as crianças pelo modo como evoluem e não por comparação com os outros.

O treinador deverá proporcionar aos seus atletas uma formação completa, o que significa que o mesmo tem, para além de tarefas desportivas estritas, responsabilidades pedagógicas pelo presente e futuro das crianças que lhes são confiadas. Tal exige conhecimentos sobre o desenvolvimento motor, biológico, psíquico e social das crianças e jovens, mas também capacidade de integração desses conhecimentos nas propostas da prática. Assim sendo a formação desportiva exige técnicos qualificados (Marques, 1991; Marques, 1999).

O treinador terá de ter em mente que, os grandes resultados desportivos dificilmente irão surgir à mercê de um trabalho a curto prazo, que a preparação dos atletas é um processo longo, demorado e complexo, sendo necessário contemplar diferentes etapas, subordinadas aos grandes objetivos do treino e da preparação desportiva (Marques, 1985). Somente assim poderão surgir campeões, na vida e no desporto.

### 3.5. Planificação

Tabela 6 - Morfociclo padrão Sub19

Morfociclo padrão - U19 C.D.Feirense 2016/2017							
	Segunda	Terça(aquisição)	Quarta(aquisição)	Quinta(aquisição)	Sexta(recuperação)	Sabado	Domingo(recuperação)
Tipo de trabalho realizado de manhã (individual)	FOLGA	Trabalho de técnica-individual com e sem finalização; trabalho de força específica individual; trabalho de prevenção de lesões. Duração máxima de 60minutos com grandes intervalos de recuperação.	Trabalho de técnica-individual com e sem finalização; trabalho de força específica individual; trabalho de prevenção de lesões. Duração máxima de 60minutos e com grandes intervalos de recuperação.	Trabalho sempre em regime de duração. Estamos a 48 horas antes da competição. Exercícios meta-especializados; exercícios de finalização; exercícios de organização defensiva e ofensiva direccionada para o objetivo do jogo.	Treino de recuperação ativa, treino com duração máxima de 60minutos, treino para essencialmente trabalhar a velocidade de reação antes do jogo e todos os esquemas táticos. Exercícios lúdico-recreativos e finalização simples.	COMPETIÇÃO	Treino de recuperação depois do jogo. A fadiga mental e física esta presente. Treino criado para acelerar a recuperação e como tal irá ser feito trabalho essencialmente lúdico-recreativo mas na presença de um regime de força.
Trabalho Coletivo a ser feito sempre da parte da tarde e no ritmo circadiano da competição.		Subprincípios e subsubprincípios, com tensão e contração muscular, trabalhando assim todo o "jogar". Exercícios, de manutenção da posse de bola; sectores; descontextualizados com e sem circuito; exercícios competitivos. Treino com duração de 100minutos e poucas pausas de recuperação. Força específica/Resistência específica/Velocidade.	Subprincípios e princípios gerais com um misto de tensão/duração com contração muscular de forma a atingir o maior rendimento. Exercícios de manutenção de posse de bola com objetivos específicos; trabalho de sectores do jogo com direccionalidade; finalização; exercícios competitivos. Dia da semana no qual de 15 em 15 dias se fará um jogo de treino contra equipas seniores de AFA e CPP. Treinos sempre com a duração máxima de 100minutos ja com recuperação.	Exercícios de treino com grandes pausas de acordo com a dinâmica que queremos impor para o jogo. Treinos com a duração máxima de 90minutos e com muitas pausas. Treino em velocidade.			Treinos com a duração máxima de 60minutos para os jogadores utilizados e 75minutos para os jogadores menos utilizados e não convocados.



### 3.6. Modelo de treino

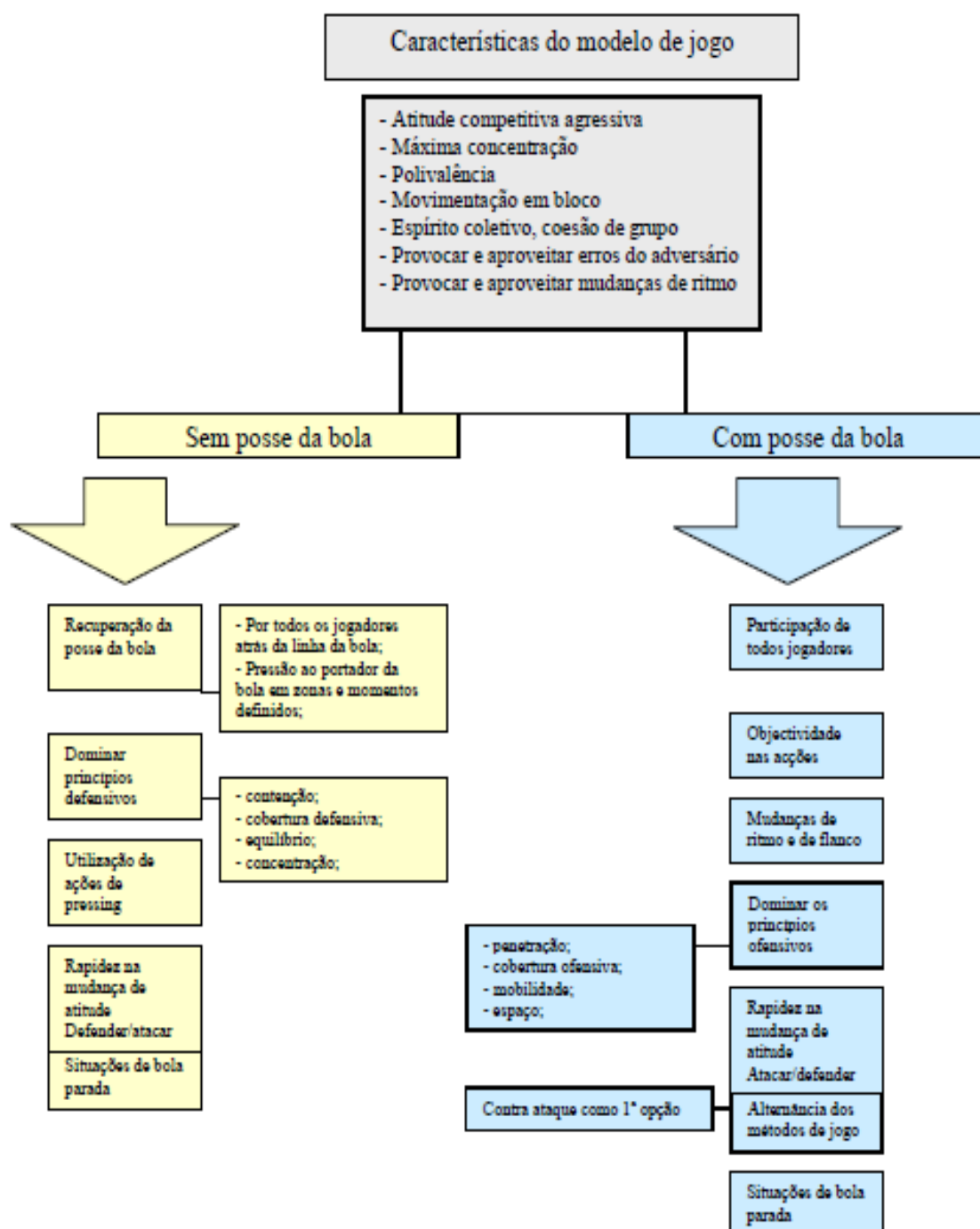


Figura 11 - Características Modelo de Jogo

O Modelo de Jogo Adotado (MJA) assenta num dispositivo tático 4:3:3 onde se evidenciam linhas distintas.

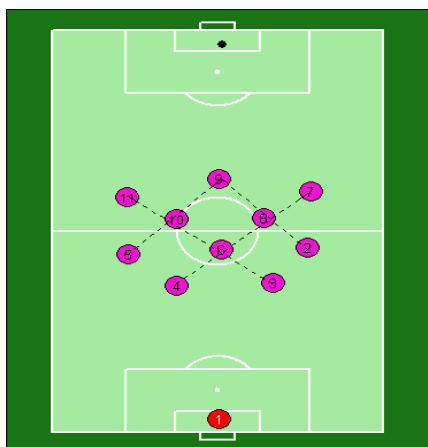


Figura 12 - Sistema Tático

**Linha defensiva**, dois laterais e dois centrais (2,3,4,5)

**Linha Média** – um pivô e dois médios centrais (6,8,10)

**Linha Avançada** – um ponta de lança e dois avançados ala (7,9,11)

### O Método de Jogo Defensivo:

**Objetivos Fundamentais:** a recuperação da posse da bola e a defesa da baliza. O processo defensivo representa a fase fundamental do jogo, na qual a equipa luta para entrar na posse da bola.

O objetivo básico da defesa é de restringir o tempo e o espaço disponível dos atacantes, mantendo-os sobre pressão e negando-lhes a possibilidade de poder progredir no terreno de jogo. Todos os jogadores independentemente da posição que ocupam deverão pressionar o mais rapidamente possível o(s) adversário(s), o mais longe possível da baliza.

### A recuperação da bola:

Não sendo possível atacar a baliza adversária uma vez que a equipa não se encontra de posse da bola, dever - se - à “**atacar a bola**” de modo a recuperá-la ou a retardar o processo ofensivo adversário. - em fase defensiva os jogadores desenvolvem uma série de comportamentos técnico-táticos fundamentados numa forte atitude de conquista da bola.

Neste sentido logo após a perda da posse de bola toda a equipa deverá passar por uma mudança de atitude ofensiva para defensiva como resposta a

quatro questões:

- **QUEM:** todos os jogadores da equipa
- **QUANDO:** no momento imediato à perda da bola
- **ONDE:** numa zona do campo pré–estabelecida.
- **COMO:** ocupando lugares e posições, anulando espaços e atacantes com e sem bola.

### **A Defesa propriamente dita:**

Esta fase constitui a fase principal da defesa. Pressupõe a concretização por parte dos jogadores do dispositivo defensivo previamente preconizado pela equipa, assente na estrutura tática 4:3:3.

### **A linha Defensiva**

Quando a bola está no corredor central, médio defensivo / médio ofensivo,

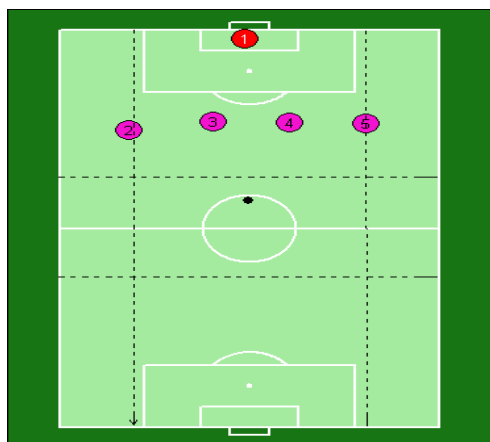


Figura 14 - colocação da linha defensiva

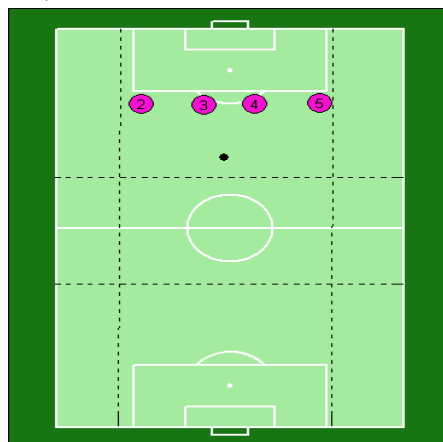


Figura 13 - colocação da linha defensiva

os laterais devem aproximar-se dos centrais reduzindo o espaço de jogo à largura.

Se a bola se encontra num dos corredores laterais e no sector médio defensivo ou defensivo propriamente dito, a linha defensiva deve oscilar nesse sentido, posicionando-se os defesas em V em relação ao primeiro opositor que se situa no corredor lateral onde a bola circula. O lateral do lado contrário fecha o espaço interior, protegendo o central.

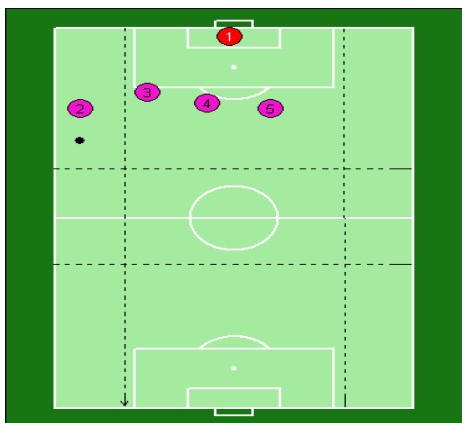


Figura 16 - colocação da linha defensiva

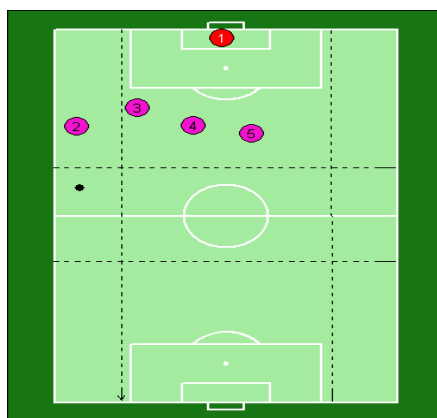


Figura 15 - colocação da linha defensiva

Quando a bola está no corredor central/corredor lateral mas no sector ofensivo, ocorre um pequeno ajuste de posição de um dos centrais que se posiciona de forma a defender o espaço em profundidade e o lateral contrário fecha o espaço interior adjacente ao central.

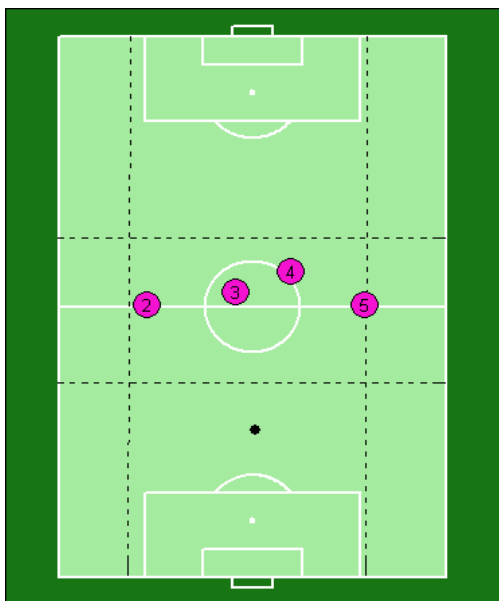


Figura 18 - colocação da linha defensiva

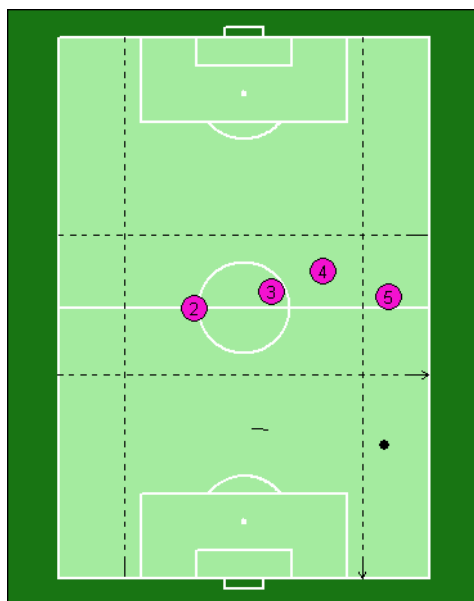


Figura 17 - Colocação da linha defensiva

### A Linha Média

Posicionamento da linha média quando a bola está no corredor central no sector médio ofensivo e no corredor lateral.

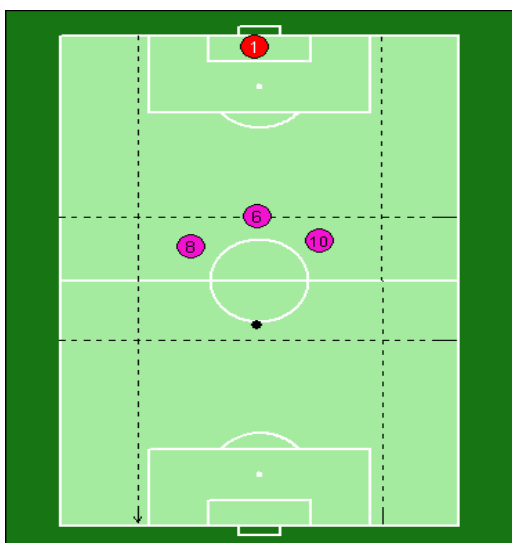


Figura 20 - Colocação da linha média

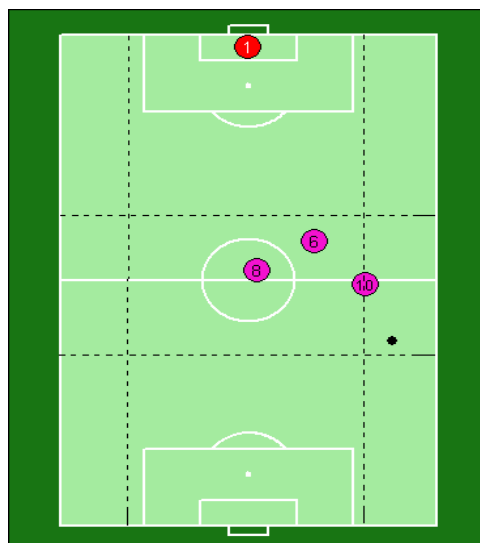


Figura 19 - Colocação da linha média

Posicionamento da linha média quando a bola está no sector defensivo no corredor central e no corredor lateral.

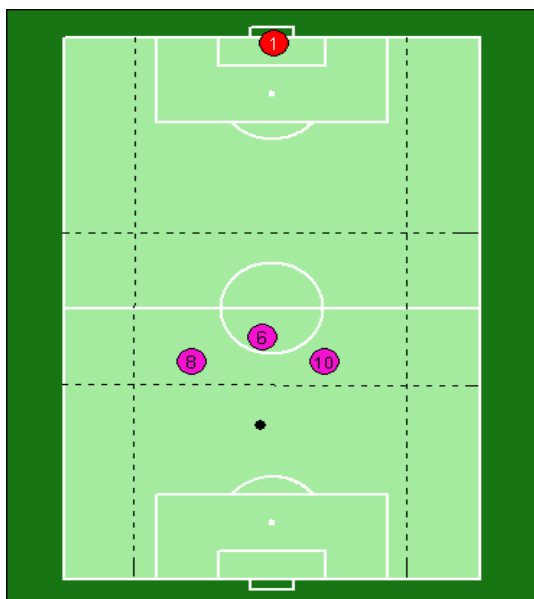


Figura 22 - Colocação da linha média

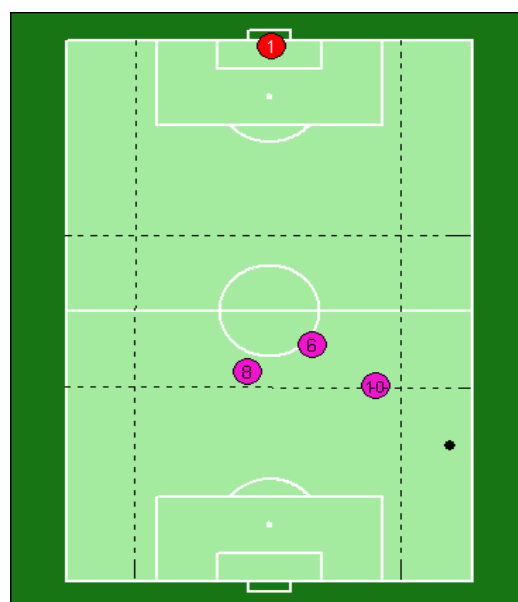


Figura 21 - Colocação da linha média

### **Linha de ataque**

Quando a bola está no sector ofensivo, quer no corredor central quer no corredor lateral, posicionamento da linha de ataque.

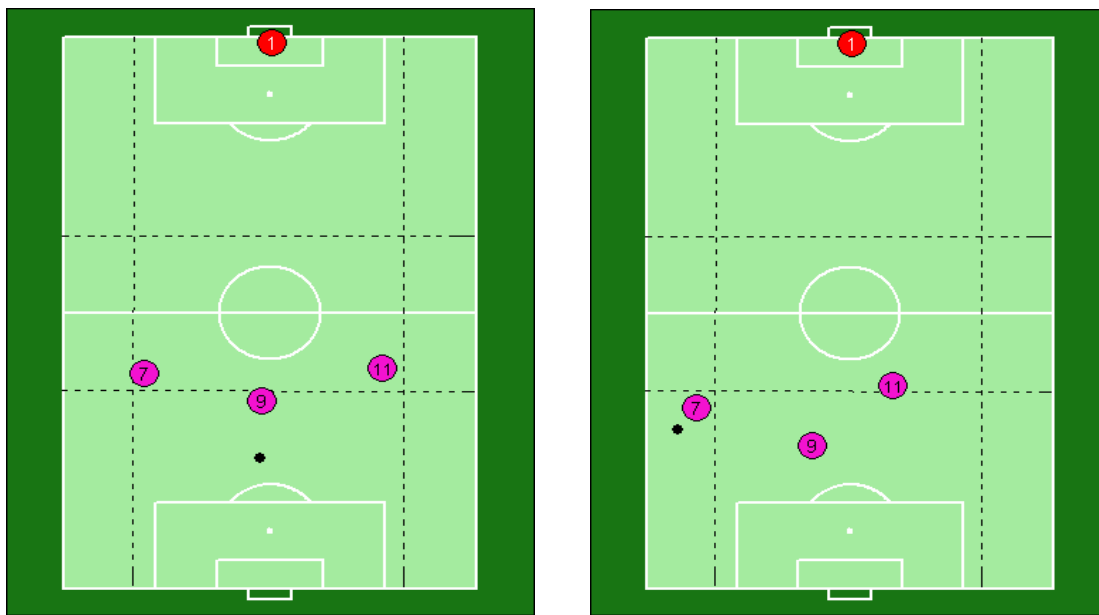


Figura 23 - Colocação da linha ofensiva

Quando a bola está no sector ofensivo e no corredor lateral, o médio ala condiciona (indicador de pressão) e o Ponta de Lança fica fora da estrutura defensiva para não permitir que o adversário possa realizar circulação a partir do central. O médio ala oposto está em situação defensiva e para tal tem que ter em conta: a bola, o espaço interior basculando.

A bola ao entrar no sector médio defensivo, o médio ala do lado da bola fica fora da estrutura defensiva, permitindo preparar a fase ofensiva da equipa – transição. O médio ala contrário tem que estar em situação defensiva e para se posicionar corretamente tem que ter em conta: a bola, o espaço interior adjacente ao médio central que lhe está próximo – espaço zonal e de proteção e ao mesmo tempo faz uma basculação.

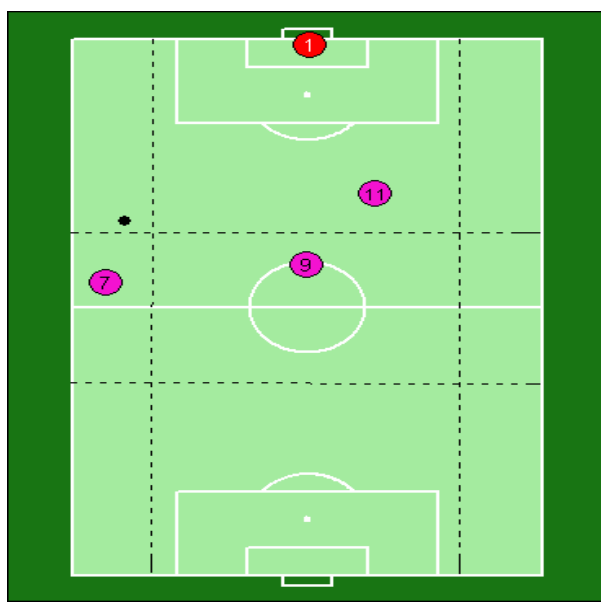


Figura 24 - Colocação do setor ofensivo

### Formas de Organização de Base

#### **O método zona “pressionante”:**

Esta forma de organização defensiva apresenta as seguintes características:

- marcação rigorosa do **adversário de posse de bola**, sendo agressivo na procura da recuperação da bola ou obrigá-lo a cometer erros no plano técnico – tático;
- cada jogador evolui na sua zona de marcação, mas deverá deslocar-se para o **limite da zona** concentrando-se nos espaços de jogo próximo da bola, marcando agressivamente zonas e jogadores adversários que possam dar continuidade ao processo ofensivo;
- diminuição da pressão aos jogadores que estejam posicionados em espaços longe do **centro do jogo**, o que permite colocar mais do que um jogador na bola
- conduz o ataque adversário para um espaço de jogo próprio onde predomina a melhor capacidade da equipa em termos de recuperação de posse da bola;
- A estrutura defensiva desloca-se de uma **forma homogénea e**

**concentrada** em função do deslocamento da bola;

- **Comunicação verbal** constante entre jogadores, fundamentalmente quando o adversário consegue mudar o ângulo do ataque levando a bola para outro espaço de jogo;

- Elevado **espírito de equipa**, coordenação e solidariedade.

### **Aspetos favoráveis**

- Este método proporciona muitas situações de recuperação da posse da bola fruto da ação conjunta da equipa;

- Diminui o espaço de jogo da equipa adversária e por conseguinte permite a recuperação da bola longe da sua baliza e mais próxima da baliza adversária;

- Cria-se pela dinâmica evidenciada muitas situações de superioridade numérica, nos vários momentos de jogo;

- Dificuldade para o ataque adversário em criar espaços livres, especialmente nas zonas à volta da bola e nas zonas vitais do terreno de jogo;

- Corte de todas as possíveis linhas de passe em direção à baliza;

- O recuo defensivo é sempre em função da progressão do processo ofensivo, não se recuando pelo simples facto de se recuar;

- Dá oportunidade de os jogadores de acordo com a sua velocidade e habilidade, usarem de maior iniciativa e criatividade;

- Extremamente eficaz contra equipas, cuja organização ofensiva é lenta e sem ritmo, ou com dificuldades de condição física.

### **O Método de Jogo Ofensivo**

**Objetivos Fundamentais**: jogar para a profundidade ou seja jogar para o jogador colocado mais perto da baliza adversária e o que tenha maior tempo e



espaço para decidir a ação subsequente.

O cumprimento destes objetivos implica múltiplas exigências, sendo alicerçado essencialmente em rápidas ações técnico – táticas individuais com bola e de rápidas movimentações coletivas aproximando-se ou afastando-se do companheiro de posse de bola.

Assim pretende-se:

- Transportar o centro do jogo o mais rapidamente possível para as **Zonas predominantes de finalização:**
- Evitar que a equipa adversária tenha o tempo suficiente para se organizar de forma eficaz em termos defensivos;
- Orientar continuamente a execução dos **comportamentos técnico-táticos em direção à baliza adversária**, tirando assim partido da iniciativa que lhe advém do facto de ter a posse da bola.
- Ter iniciativa;
- Correta perceção da situação de jogo (quem tem a bola é que decide);
- Orientar os comportamentos técnico-táticos em direção à baliza adversária;
- Aceleração do processo ofensivo;
- Mudança do ritmo de execução técnico-tática.

Por conseguinte o atacante de posse de bola deve acelerar o processo ofensivo logo após a recuperação da posse de bola. Aproveitar a desordem da equipa adversária, provocada pela perda da posse de bola (situação chave para o êxito) e essencialmente, quando na fase de construção do ataque se observam situações de rotura da organização defensiva devido à execução de deslocamentos ofensivos em profundidade por parte dos seus companheiros. Então:

- a) Caso não seja possível jogar a bola para o espaço nas “costas” da última linha defensiva, passar a bola para o companheiro que esteja posicionado o mais profundamente no ataque, fundamentalmente para os pés

do companheiro (passe de 2<sup>o</sup> estação)

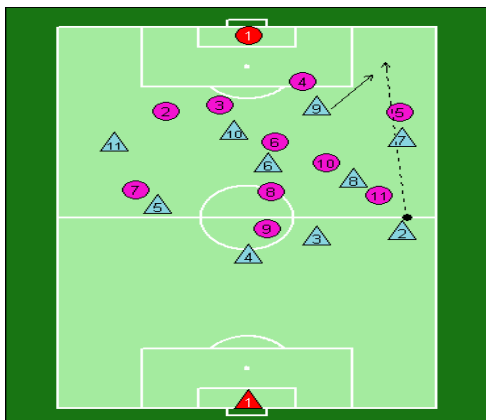


Figura 26 - Passe em profundidade



Figura 25 - Passe de 2ª estação

b) Passar a bola a um companheiro colocando o maior número de adversários à frente da linha da bola isto é, fora da zona de pressão.

c) Mudar o ângulo de ataque: se as duas anteriores opções não foram possíveis o jogador de posse de bola deverá mudar o ângulo de jogo de ataque pelo facto de o adversário concentrar maior número de jogadores no lado do centro do jogo, havendo uma menor vigilância sobre os espaços contrários, que poderão ser eventualmente utilizados por atacantes preparados para explorar esse facto.

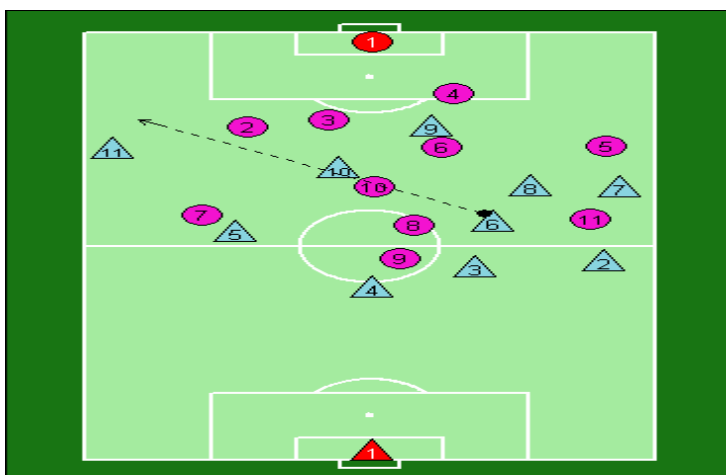


Figura 27 - mudar o ângulo de ataque

## **Método Ofensivo - Formas de Organização de Base**

### **Ataque Rápido**

Esta forma de organização ofensiva é caracterizada pelos seguintes aspetos:

- Rápida transição das atitudes e comportamentos técnico-táticos individuais e coletivos, da fase defensiva para a fase ofensiva do jogo, logo após a recuperação da posse de bola (olhar para a profundidade);
- Rápida transição da zona do campo onde se efetuou a recuperação da posse da bola, à zona predominante de finalização. Diminuindo assim, o tempo da fase de construção/elaboração do processo ofensivo;
- Elevada cadência – ritmo de circulação da bola e dos jogadores;
- Simplicidade do processo ofensivo, implicando um reduzido número de jogadores que intervêm diretamente sobre a bola, executando comportamentos técnico-táticos fundamentalmente pelo lado do risco;

### **Contra-ataque**

Esta forma de organização ofensiva é caracterizada pelos seguintes aspetos:

- Rapidíssima transição de bola entre a zona onde foi recuperada e zona de finalização, não costumando demorar mais do que 12 segundos
- Grande velocidade da circulação da bola e dos jogadores
- Simplicidade do processo ofensivo, implicando um reduzido número de jogadores que intervêm diretamente sobre a bola, executando comportamentos técnico-táticos fundamentalmente pelo lado do risco;

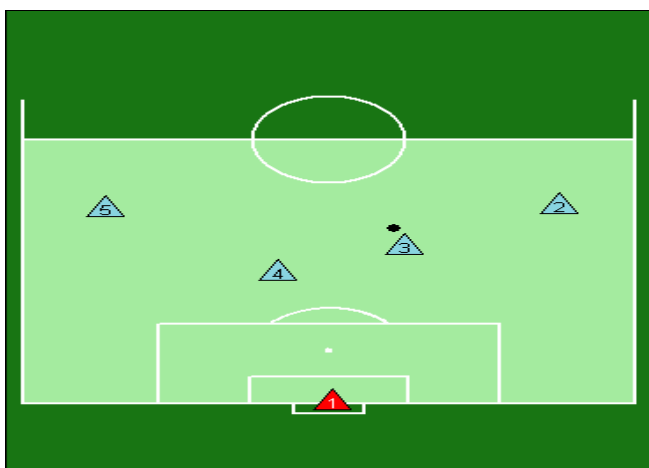
### **Ataque posicional**

Quando a equipa assume a conquista da posse de bola e não podendo

dar cumprimento aos aspetos atrás citados, a equipa realiza ataque posicional. O jogador de posse da bola deve procurar tirar a bola da zona de pressão, provavelmente através de um passe para trás, mas sem risco.

O ataque posicional fazendo apelo a uma boa circulação e posse de bola exige que o passe seja um passe em contexto tático – passe em diagonal e/ou frontal. A orientação das três linhas em função da colocação da bola nos respetivos sectores deve ser:

### **Linha Defensiva**



Bola no sector defensivo e no corredor central, os laterais devem abrir nos respetivos corredores emprestando largura às manobras ofensivas da equipa – tornar a equipa grande

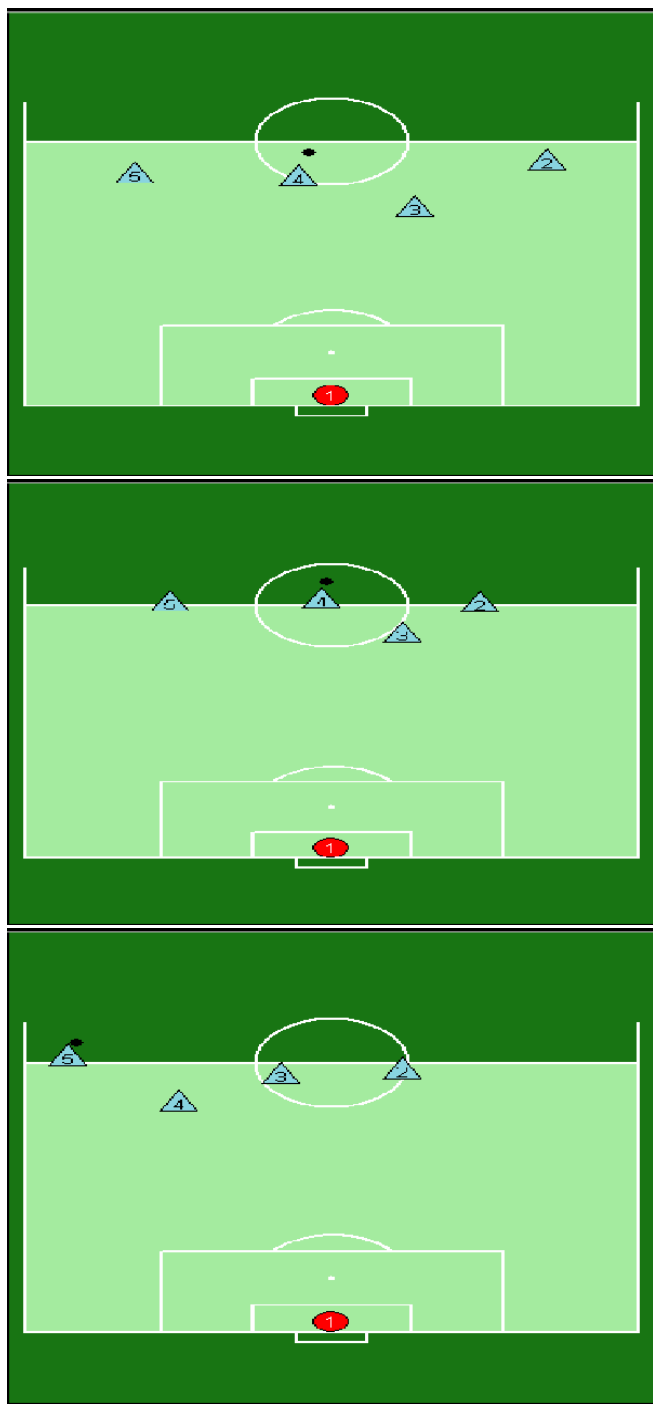


Figura 28 - Colocação da linha defensiva

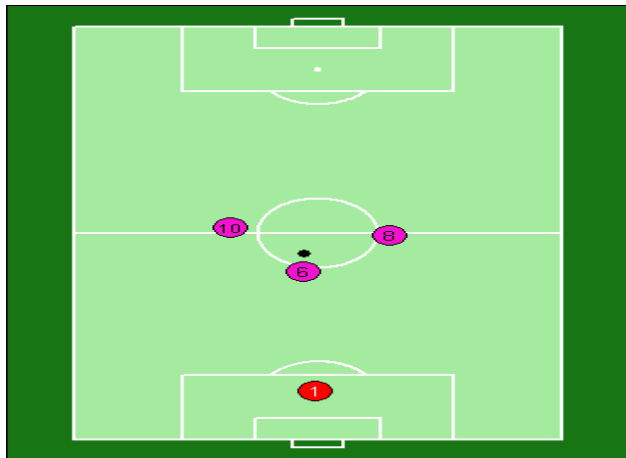
Bola no sector médio defensivo e no corredor central, os laterais continuam a emprestar largura às manobras ofensivas da equipa – campo grande e outro central dá cobertura.

A partir do momento que a bola seja conduzida por um central pelo corredor central e no sector ofensivo os laterais devem fechar o espaço interior no sentido de manter o equilíbrio defensivo, tendo em conta a colocação da bola e o espaço adjacente ao central

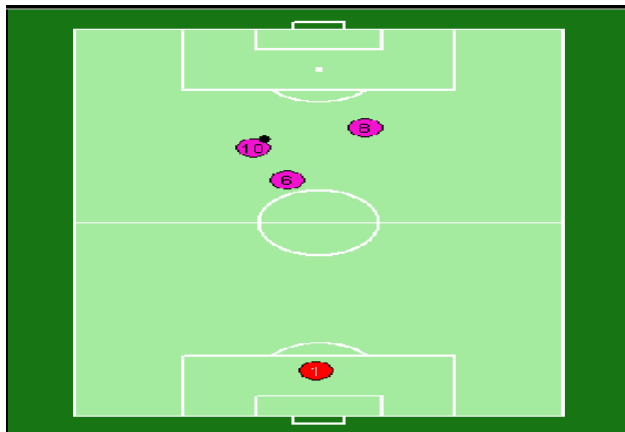
– espaço zonal.

Se o ataque se desenvolve a partir do lateral, isto é, a bola encontra-se no corredor lateral, a defesa deve oscilar nesse sentido dando equilíbrio a uma eventual participação do lateral no ataque.

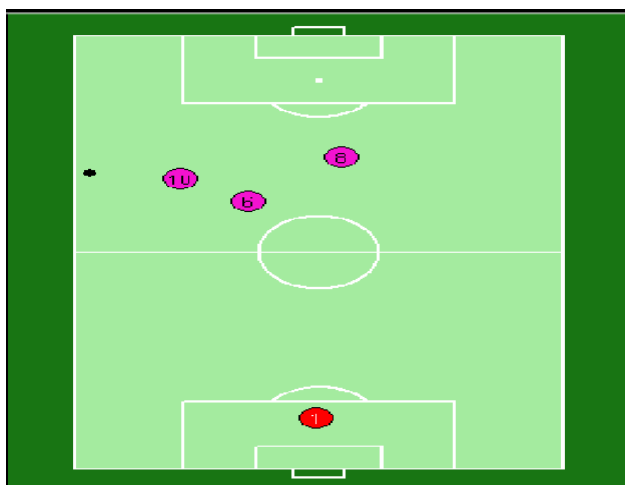
## Linha Média



Bola no corredor central quer no sector médio defensivo, quer no sector médio ofensivo, os médios centrais devem procurar o não alinhamento entre si.



À medida que a bola vai progredindo em direção à baliza adversária, um dos médios centrais posiciona-se no sentido de manter o equilíbrio - cobertura ofensiva



Se o jogo se desenvolve pelo corredor lateral e no sector ofensivo, o médio central do lado da bola realiza uma aproximação ao corredor da bola, mantendo-se um jogador em posição defendendo o espaço em profundidade.

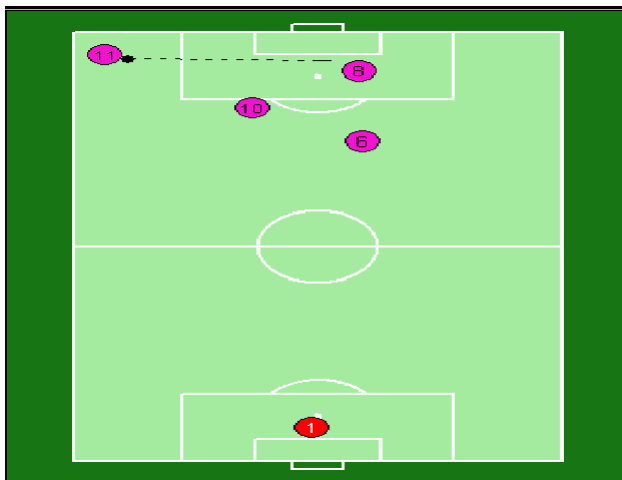


Figura 31 - Posicionamento da linha média

Se o envolvimento do médio ala permite o cruzamento, o posicionamento preferencial dos restantes médios deverá permitir a colocação de um médio central na área e os outros dois médios em equilíbrio defensivo.

#### **4.4- Linha Avançada:**

Quanto às movimentações ofensivas da linha avançada, a dinâmica dos movimentos caracterizam-se por:

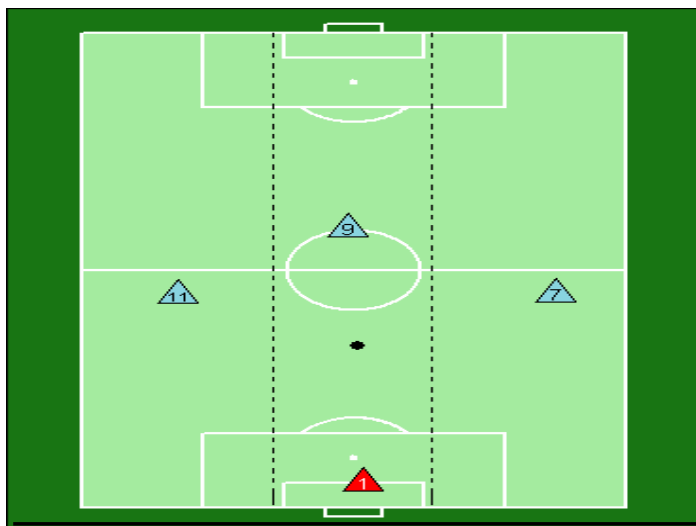


Figura 32 - Posicionamento da linha ofensiva no corredor central

Quando a bola se encontra no corredor central e no sector médio defensivo o Ponta de Lança deve permanecer no mesmo corredor da bola, permitindo libertar os corredores laterais

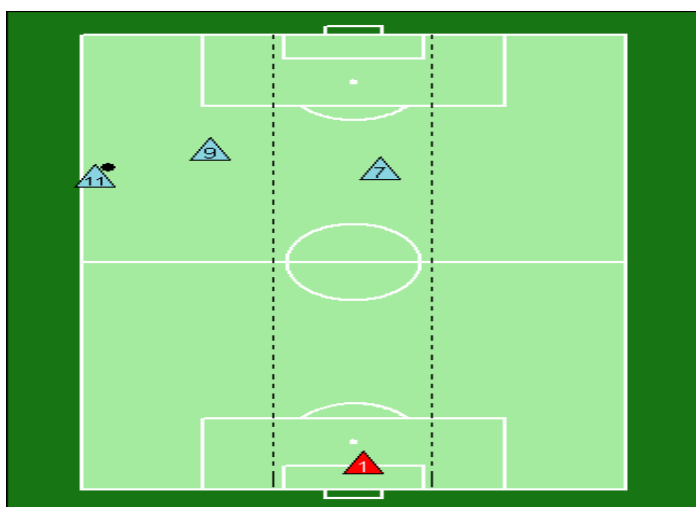


Figura 33 – Posicionamento da linha ofensiva no corredor lateral

Assim que o ataque se desenvolve por um dos corredores, o Ponta de Lança, realiza um apoio, “descaindo” para esse corredor no sentido de apoiar o portador da bola, enquanto o médio ala do lado oposto do jogo vem jogar dentro no corredor central aproximando-se do espaço deixado pelo Ponta de Lança.



**As atitudes e comportamentos técnico - táticos específicos em função da posição dos jogadores dentro do sistema de jogo da equipa.**

O dispositivo de base (coloca os jogadores no terreno de jogo) estabelece tarefas ou missões táticas fundamentais e que se fundamentam num conjunto de atitudes e comportamentos técnico - táticos dentro do sistema de jogo.

**O Guarda – Redes (n.º 1)**

- é o último defesa
- principal função proteger a baliza
- dentro do processo ofensivo é o primeiro atacante
- deve orientar a sua linha defensiva pois está de frente para o jogo
- deverá executar os pontapés de baliza no sentido de evitar a inferioridade numérica
- deverá ser um gestor do ritmo de jogo
- assegura frequentemente linhas de passe seguras aos seus companheiros mais próximos

**Os Defesas Laterais (n.º2 e n.º5)**

Desempenham um amplo papel no futebol atual:

- formam a última linha defensiva com os centrais
- taticamente a sua principal função é defender o seu corredor
- desloca-se para a zona central quando a bola está no corredor oposto, protegendo as costas dos seus centrais
- marcará de forma pressionante o adversário que evolui no seu corredor, levando-o para a linha lateral
- marca agressivamente consoante o adversário direto se aproxima da baliza
- em situações de emergência deverá temporizar até que os

colegas venham em seu apoio

- nas situações em que o guarda - redes saia da sua baliza este toma a sua posição
- participará na formação da barreira
- após a recuperação da bola deve subir no corredor no sentido de facultar imediatamente uma boa linha de passe, essencialmente quando o seu guarda – redes estiver com a bola nas mãos
- utiliza o seu corredor no apoio ao ataque, jogando de trás para a frente e criando situações de superioridade numérica, ou explorar os espaços livres
- cumprirá missões táticas de médio – ala ou extremo
- evita realizar passes laterais do seu corredor para o centro do espaço de jogo
- executa ações que estabeleçam equilíbrios defensivos vigiando jogadores e espaços permutando as suas funções com o defesa central
- definem o losango posicional
- sabem jogar “dentro” e jogar “fora”

#### Os Defesas Centrais (n.º4 e n.º3)

- a sua missão fundamental é marcar o atacante mais avançado
- realiza permuta de marcação com o outro central
- a sua posição no corredor central apresenta condições favoráveis para solicitar os jogadores que jogam nos corredores, aproveitando os espaços atrás da última linha defensiva adversária
- aproveita todas as situações em que possa incorporar-se no ataque, na tentativa de criar superioridade numérica e desequilibrar a estrutura defensiva da equipa adversária devido às desmarcações de rotura perpendiculares

#### Os Médios Centros (n.º6, n.º8 e n.º10)

- devem ter um grande equilíbrio tanto nas ações ofensivas como nas ações defensivas
- na fase ofensiva tem de apoiar constantemente o centro do jogo
- deve ser um jogador de grande eficácia técnico - tática criando, desenvolvendo e culminando os ataques
- desmarca-se para os espaços livres nos corredores do jogo nas costas da defesa
- tem uma acentuada colaboração com o ponta de lança, médios alas ou extremos
- deverá entregar a bola o mais rapidamente possível no sentido de os seus colegas não estarem em permanentes desmarcações
- deverá ser um jogador com um alto raciocínio tático, marcando o ritmo do jogo temporizando-o ou aumentando-o
- evitam o alinhamento entre si
- definem o losango posicional

#### Os Médios Alas ou Extremos (n.º7 e n.º11)

- as suas funções principais são de criar situações iminentemente de finalização, utilizando a sua capacidade de drible e a sua velocidade
- deverá ter um remate eficaz a partir de ângulos reduzidos
- a sua mobilidade será constante procurando encontrar os espaços livres ou arrastar consigo um ou mais defesas, para que os outros companheiros possam explorar esse espaço
- nos cantos contra deverá colocar-se na zona central, preparando mentalmente o contra – ataque
- defensivamente deverá fechar o seu corredor de jogo, prestando apoio ao seu defesa lateral, deslocar-se para o centro do terreno ajudando nas tarefas defensivas o médio centro, sempre que a bola esteja no corredor oposto
- definem losango posicional

- sabem jogar “dentro” e jogar “fora”

O Ponta de Lança (n.º 9)

- é o jogador que se posiciona mais perto da baliza adversária, dando profundidade ao processo ofensivo e tentando levar os centrais para falsas posições com o fim de permitir a penetração dos seus colegas para zonas vitais do jogo

- dominará a técnica de remate (pé e cabeça)
- mobilidade constante desmarcando-se até ao limite da área dando apoio posicional aos médios centros ou médios ala
- define posição de losango
- do ponto de vista defensivo, é o primeiro defesa
- não permitirá a saída da bola pelos centrais na tentativa de evitar a superioridade numérica da equipa adversária

O treinador deve construir em termos práticos um processo de treino que identifique em cada momento, o contexto de atuação, as alternativas de decisão e as possibilidades de ação de cada jogador que se consubstanciam nos Princípios de Jogo ou seja, comportamentos táticos, coletivos e/ou individuais, que se pretende que a equipa e os jogadores assumam durante o jogo.

Assim sendo, durante o processo de treino o treinador deve estimular e solicitar a construção do seguinte raciocínio:

**Sou o portador da bola? Sim! Então devo orientar o jogo para a baliza adversária.**

1.1-Não sou o portador da bola e a minha equipa tem a posse da bola?  
Sim! Sou o jogador mais próximo do colega com a bola? Então, sou o segundo atacante e como tal devo dar uma linha de passe segura .

1.2- Não sou o portador da bola e a minha equipa tem a posse da bola?  
Sim! Sou o jogador mais próximo do primeiro e do segundo atacante? Sim. Então sou o terceiro atacante e por isso devo criar uma linha de passe mais ofensiva à frente da linha da bola, ocupando um dos corredores do jogo.

1.3- Não sou o portador da bola e a minha equipa tem a posse da bola?  
Sim! Não sou o primeiro, nem o segundo, nem o terceiro atacante? Sim! Então estou fora do centro do jogo ofensivo e devo assumir alguns comportamentos que contribuam para a dinâmica coletiva da equipa

**Sou o jogador mais próximo do adversário com a posse da bola?**  
**Sim! Então sou o primeiro defesa e devo pressionar o adversário com bola para retardar ou parar a sua iniciativa ofensiva.**

2.1- Não sou o jogador mais próximo do adversário com a posse da bola?  
Sim! Sou o jogador mais próximo do meu colega que faz oposição ao adversário com a posse da bola? Sim! Então sou o segundo defesa e como tal devo dar cobertura ao meu colega.

2.2- Não sou o jogador mais próximo do adversário com a posse da bola?  
Sim! Não sou o jogador mais próximo do meu colega que faz oposição ao adversário com a posse da bola? Sim! Então sou o jogador mais próximo do primeiro e segundo defesa e por conseguinte devo assumir o comportamento de terceiro defesa e aproximar-me do 1º e 2º defesa e equilibrar o centro do jogo defensivo através da cobertura de espaços

2.3- Não sou nenhum destes jogadores? Sim! Então estou fora do centro do jogo defensivo e portanto devo assumir alguns comportamentos que contribuam para a dinâmica coletiva da equipa em termos defensivos.



#### 4. Temática “Liderança”

“Quem só sabe de futebol, nem de futebol sabe.”

Professor Manuel Sérgio

Começo a justificação para a escolha do tema com esta frase icónica do Professor Manuel Sérgio. Neste desporto, é fundamental tentar controlar todos os parâmetros possíveis em que um treinador possa intervir. O futebol é um sistema complexo, constituído por várias dimensões que têm um contributo enorme para o resultado pretendido.

Atualmente, o futebol é um desporto no qual se tenta controlar o mais ínfimo pormenor. Desde a organização do modelo de jogo, à observação e análise do adversário, à nutrição, ao tamanho do corte da relva, etc. Desta forma, cada vez mais existe uma maior preocupação em que o treinador seja mais eficaz em dimensões que terão um impacto no jogador e consequentemente na equipa. Uma dessas dimensões é a psicológica e uma forma de influenciar uma pessoa ou um grupo é a forma como alguém lidera essa mesma pessoa ou esse mesmo grupo, ou seja, a liderança.

Ao consultarmos o *Dicionário da Língua Portuguesa* (2004) encontramos, entre muitos outros, os significados para a palavra “liderança”: “função de líder”; “chefia”; “orientação”. Procurando a palavra “líder” encontramos também as seguintes interpretações: a) “chefe”; “orientador”; pessoa que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou um grupo”; b) “representante de uma bancada parlamentar”; c) “Equipa ou atleta que ocupa o primeiro lugar de uma competição”.

A partir desta primeira análise, apercebemo-nos do que por “liderança” entende-se alguém que chefia e orienta um determinado grupo de pessoas.

Partindo desta ideia, é com naturalidade que sabemos que uma das funções de um treinador é liderar o seu grupo de jogadores. Para *Julian Nagelsmann* (2016), “a função do treinador é 30% tática e 70% competências sociais”.

Como se verifica, vários treinadores de top consideram a liderança uma competência fundamental para o sucesso.

Tiago Conde, treinador principal dos Juniores A do CD Feirense, em conversa informal, revela que encara a liderança e todas as atividades e atitudes relacionadas com ela como o mais importante no futebol. Nos primeiros dias como estagiário, este procurou perceber quais eram as suas ideias de jogo, a metodologia de treino, mas o tutor explicou-lhe que devia preocupar-se mais com os aspetos da liderança, *“porque cada um tem as suas ideias e pode ser campeão com elas, mas é importante que cresças como líder, porque se fores o treinador com as melhores ideias, melhores treinos, melhor em tudo, mas os teus jogadores não estiverem contigo, de que te serve?”*, respondeu-lhe ele.

Para o treinador, liderança é tudo o que envolve a relação do treinador com o seu grupo e começa desde que se cumprimentam antes do treino até que se despedem depois do treino, passando pelos exercícios do treino, pelas conversas informais, etc. E uma das suas prioridades enquanto treinador, é ser eficaz na sua forma de liderar o grupo. Refere que o processo de treino ganha jogos, mas a liderança ganha campeonatos, taças e competições, porque nos maus momentos, quando as coisas não correm bem em campo, o que segura a equipa é a confiança no treinador, o acreditar nas suas ideias, ter um grupo unido e forte psicologicamente. E isto tudo, só se consegue com uma boa liderança.

Tiago Conde, por várias vezes, me revelou que considera o treinador adjunto como alguém importante para a liderança do grupo e dessa forma, pediu em algumas situações, que tivesse conversas com elementos específicos do grupo que acreditava que não poderia ser o treinador principal a tê-las. Enquanto que o treinador principal normalmente opta por uma postura mais “distante” e por vezes mais agressiva, acredita que o treinador adjunto deve ser mais próximo dos jogadores com o objetivo de influenciar positivamente a liderança do treinador principal através dessa mesma maior empatia.

Por várias vezes, Tiago Conde divulgou-me que acreditava que os jogadores não tinham de gostar dele. Apenas tinham de acreditar nas suas ideias e segui-lo. Acreditava que se o grupo fosse unido e focado, mais facilmente conseguiríamos atingir os objetivos propostos. No entanto, em momentos informais, o treinador aproximava-se mais do grupo criando empatia com os seus jogadores.



Numa outra perspetiva, Manuel Teixeira, treinador principal dos Iniciados A, revelou que achava importante os jogadores terem empatia pelo treinador. Acreditava que caso isso aconteça, nos momentos maus, o grupo estará mais unido. No entanto, tal como Tiago Conde, acreditava que a liderança era uma competência fundamental para o sucesso do seu trabalho. Contudo, comparativamente com Tiago Conde, a sua forma de liderar era mais autoritária.

O facto de ter estado inserido em duas realidades diferentes, primeiro como treinador adjunto no escalão de Iniciados A do CD Feirense e depois como adjunto no escalão de Juniores A do CD Feirense. Estas duas realidades, lideradas por pessoas diferentes, com formas de pensar e de liderar diferentes suscitou-me um maior interesse por esta temática.

#### **4.1. Revisão de Literatura**

##### Definição de Liderança

A definição de liderança e o significado do acto de liderar têm sofrido constantes modificações e reajustamentos ao longo do tempo.

Hollander (1985) define liderança como a influência exercida pelo líder tendo em vista o alcance de determinados objetivos grupais ou sociais. Richards e Greenlaw (1966, cit. por Gomes, 2005) afirmam que o conceito deve ser encarado como um processo cuja dinâmica depende das características de quem chefia, dos colaboradores e da natureza específica da situação. Neto (2000), sugere que um líder é uma pessoa que ocupa uma posição central num grupo e ajuda o grupo a realizar os seus objetivos. O líder mantém essa posição e utiliza-a para influenciar, dirigir e coordenar os comportamentos de outros membros do grupo. Segundo Robbins (2002), a liderança é definida como a capacidade de influenciar um grupo em direcção ao alcance de objetivos. Numa linha idêntica de pensamento Kinicki e Kreitner (2006), defendem que a liderança é um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária de subordinados num esforço de atingir os objetivos organizacionais. A definição apresentada por Barrow (1977), que entende a liderança como um processo

comportamental que visa influenciar indivíduos ou grupos no sentido de alcançarem os objetivos definidos surge como a definição que parece reunir maior consenso entre teóricos e investigadores no domínio da Psicologia do Desporto.

Trollope (S.D., citado por Esteves, 2009: 25) refere que: *“Maravilhoso é o poder que pode ser exercido, quase inconscientemente, sobre uma empresa, ou um indivíduo, ou mesmo sobre uma multidão, por uma pessoa de boa índole, boa digestão, bom intelecto e bom aspeto (...)”*. Este “poder” denomina-se de *liderança*. Esta é *“um dos mais significativos processos de gerir recursos humanos”* (Chelladurai, 1999: 159). Este conceito pode ser visto a partir de duas perspetivas: num sentido etimológico, em que o líder é a pessoa que está à frente do grupo e a mostrar caminho; numa perspetiva organizacional, em que a liderança é apenas uma das funções do líder que é posto a chefiar o grupo e as suas atividades e é guiado pelos seus superiores e fatores organizacionais (Chelladurai, 2001). Na atividade do treinador, estas duas perspetivas conjugam-se e a tarefa de liderar é fundamental, devendo ser uma atividade complementar na atividade exercida pelo treinador (Almeida, 2011). Na opinião de Bennis (2004, citado por Esteves, 2009), este salienta que os grandes grupos/equipas nunca existiram sem grandes líderes a liderá-los. Assim, compreende-se que a liderança do treinador faz parte integrante do sucesso das equipas. Mais se entende-se que é importante que este tenha que ter essa capacidade, adaptando o seu estilo e a sua forma de liderar aos contextos que encontra (Esteves, 2009).

Copeland (1942, citado por Rouco *et al*, S.D.) define liderança como arte de lidar com a natureza humana, de influenciar um conjunto de indivíduos a seguir uma linha de ação pelo uso de persuasão ou de comportamentos exemplares. Anos mais tarde, em 1959, Bennis (citado por Rouco & Sarmiento, S.D.) refere que liderança é o processo pelo qual um Homem induz outros a comportarem-se de uma forma desejada. Friedler (1967, citado por Rouco & Sarmiento, S.D.), aprofundando a temática, diz que os comportamentos de liderança são atos que o líder utiliza no decorrer da sua ação de dirigir e coordenar o trabalho dos membros do seu grupo, podendo envolver atos como

a estruturação das relações, elogiar ou criticar membros do grupo e mostrar consideração pelo seu bem-estar e sentimentos, contribuindo desta forma para a felicidade de cada um dos membros. Na década de setenta, Tannenbaum (1972, citado por Esteves, 2009) cria uma nova definição para liderança salientando-a como um processo de influência interpessoal, exercida através de mecanismos de comunicação humana, dirigida à consecução de um ou de diversos objetivos específicos.

Com a chegada da década de noventa, surgiram novas definições para o complexo conceito de liderança. Gardner (1990, citado por Barreto & Zenaro, 2014) definiu liderança como o processo de persuasão ou exemplo através do qual um indivíduo (ou equipa de liderança) induz um grupo a lutar por objetivos mantidos pelo líder e seus seguidores. Em 1992, Bowditch e Buono referem que esta capacidade é *“uma influência, geralmente de uma pessoa, por meio do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e o atingimento de metas”* (citado por Barreto & Zenaro, 2014: 223). No entendimento de Correia Jesuíno (1993), a liderança é um caso especial de influência social, o exercício do poder a partir de uma determinada posição ou estrutura do grupo (citado por Rouco *et al*, S.D.). Anos mais tarde, Chelladurai (1999) refere que a liderança é um processo comportamental, de natureza interpessoal em que o seu objetivo é influenciar e motivar os membros para concretizar os objetivos do grupo ou das organizações. Neves (citado por Esteves, 2009) salienta apenas que a essência da liderança se encontra na capacidade de influenciar liderados.

Chelladurai (2001) explica que a função de liderar lida com a influência e motivação dos membros individualmente para atingir os seus objetivos eficientemente. O autor continua referindo que é um processo interpessoal em que o líder e os seus membros interagem diretamente. Esta atividade é baseada nas qualidades humanas (Chelladurai, 2001). Na opinião de Rezende (citado por Barreto & Zenaro, 2014: 225), *“liderar é inspirar e influenciar pessoas a fazerem a coisa certa, de preferências entusiasticamente e visando o objetivo comum”*.

Todas as definições de liderança enfatizam que é um processo comportamental com os objetivos de influenciar os membros para trabalhar no

sentido de atingir os objetivos do grupo ou organização, em que o foco está no que o líder faz e não diz (Chelladurai, 1999). O autor continua referindo que uma boa liderança consegue maior produtividade e satisfação dos membros.

Daqui se depreende, antes de mais, que a liderança é uma atividade coletiva, visto que só há líderes se existirem liderados (Barreto & Zenaro, 2014). Compreende-se que o conceito de liderança pode ser facilmente definido como um processo de influência, que um membro de um grupo exerce sobre os outros para alcançar determinados objetivos (Rouco *et al*, S.D.). As ideias de influência e de poder presidem a generalidade das definições e concepções de liderança (Esteves, 2009). Para Barrow (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012), a liderança, para além da definição de estratégias que proporcionem uma orientação dos membros da equipa, também é o desenvolvimento do âmbito social e psicológico para alcançar metas definidas estrategicamente. O ato de liderar tem como finalidade a obtenção da participação voluntária dos membros do grupo/equipa para o atingimento dos objetivos deste (Araújo, 2010). O mesmo autor continua dizendo que liderar é contagiar os outros pela força do exemplo, é o reconhecimento da sua autoridade e não a sua imposição, ter a capacidade de motivar, orientar para uma visão e objetivos comuns, através de boas práticas, compromissos internos e a vontade de fazer bem e cada vez melhor.

Barreto e Zenaro (2014) dizem que são as contingências do contexto e do meio que fazem do líder um líder, mesmo que tal liderança não seja permanente, mas situacional. Bilik e Peterson (2001, citado por Esteves, 2009), corroborando com os autores anteriores, refletem que a liderança se constrói em função dos contextos e não são constituídas por um conjunto bem definido de características. Conaty e Charan (2012: 12), gestores de grandes empresas mundiais bem-sucedidas, citam que o sucesso nestas acontece porque as pessoas que as lideram *“são pessoas que conseguem adaptar as suas organizações à mudança, fazer as apostas estratégicas certas, correr riscos calculados, conceber e executar novas oportunidades de valor e construir e reconstruir a vantagem competitiva”*. É do consenso comum que gerir pessoas com rigor é mais difícil do que gerir números, mas é exequível e torna-se mais

acessível quando se aprende (Conaty & Charan, 2012). Esta dificuldade advém da grande quantidade de novas capacidades que a liderança requer (Birkinshaw & Crainer, 2005).

No entanto, quando se executa uma boa liderança, é esperado que os liderados tenham um comportamento que expresse uma adesão entusiástica, libertação de energia e talento (Newstrom & Davis, 2002, citado por Rouco *et al*, S.D.). Na opinião de Del Bosque (S.D.), treinador com diversos títulos a nível mundial, verifica-se que uma equipa é bem liderada quando esta funciona desportiva e humanamente (citado por Urbea & García de Oro, 2012). No entendimento de Chelladurai (1999), *uma boa liderança leva a um crescimento e desenvolvimento pessoal dos liderados, maior motivação, rendimento e satisfação nas tarefas.*

#### 4.2.2. Conceito de Eficácia de Liderança

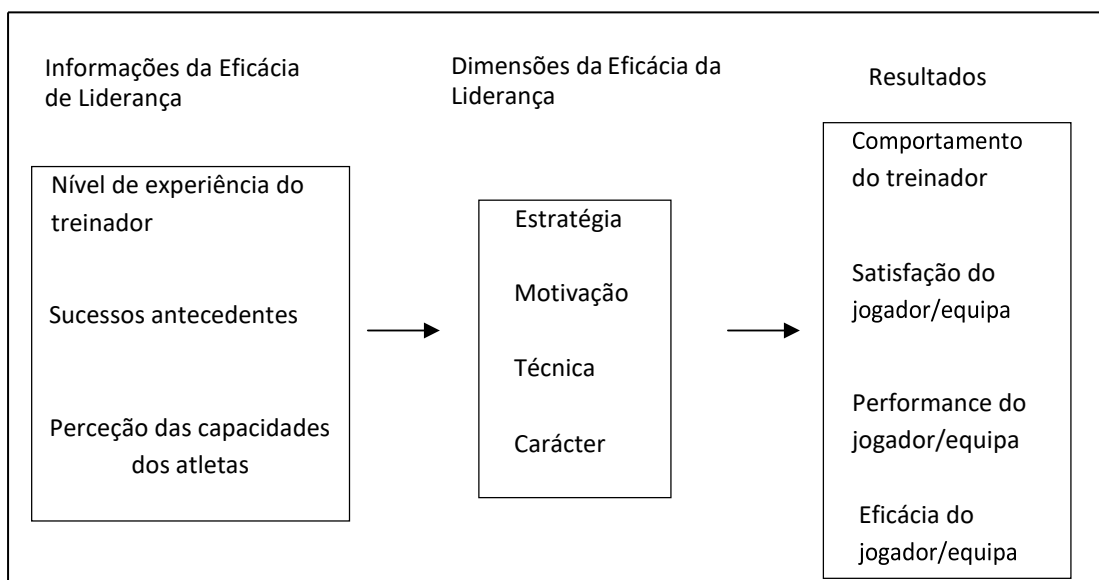
Parece ser evidente a importância em compreender a origem da eficácia de liderança, pois é um conceito essencial no estudo que nos propomos a desenvolver. Feltz, Chase, Moritz e Sullivan (1999) definem eficácia de liderança com base na ideia de que os treinadores acreditam possuir capacidades para influenciar a aprendizagem e a performance dos seus jogadores, englobando na performance as capacidades psicológicas, de atitude e de trabalho de equipa dos jogadores. A eficácia de liderança, para além da preocupação com a aprendizagem dos seus jogadores, foca, também, a importância da sua influência na performance dos seus jogadores em competição.

#### O Modelo da Eficácia de Liderança

O Modelo da Eficácia de Liderança foi desenvolvido por Feltz e colaboradores, em 1999, a partir dos contributos de Denham e Michael (1981) com o “Modelo Multidimensional da Eficácia do Professor”; de Bandura (1977, 1986) com a “Conceptualização da Auto-eficácia”; e de Park (1992) com a “Medida Inicial de Confiança do Treinador” (Feltz et al., 1999). Este modelo de eficácia de liderança proposto inclui informação específica acerca da eficácia da

liderança assim como os efeitos ou resultados dessa eficácia (Feltz et al., 1999). Na Tabela 5 podemos observar a ilustração deste modelo:

**Quadro 7 - Modelo Conceptual da Eficácia da Liderança**



O conceito de eficácia de liderança abrange quatro dimensões: a estratégia, a motivação, a técnica e o carácter. No tabela 6 descreve-se de uma forma mais detalhada, cada uma destas quatro dimensões:

**Quadro 8 - Dimensões do Modelo da Eficácia de Liderança (Adaptado de Feltz et al., 1999)**

<b>Dimensão</b>	<b>Descrição</b>
<b>Estratégia</b>	A eficácia da estratégia de liderança é a confiança que os treinadores têm nas suas capacidades para treinar durante a competição e conduzir as suas equipas a performances de sucesso.
<b>Motivação</b>	A eficácia da motivação de liderança envolve a confiança que os treinadores têm para afectar os estados e as capacidades psicológicas dos seus jogadores (que também inclui a comunicação e as capacidades de relacionamento).
<b>Técnica</b>	A eficácia da técnica é definida como a crença que os treinadores têm nas suas capacidades de instrução e de diagnóstico (inclui também a disciplina, treino e condicionamento e práticas efectivas organizadas).
<b>Carácter</b>	A eficácia do carácter envolve a confiança que os treinadores têm para influenciar o desenvolvimento pessoal e uma atitude positiva no desporto por parte dos seus jogadores.

Feltz e colaboradores (1999) consideram que estas dimensões da eficácia de liderança são influenciadas pela experiência e a performance precedente do

treinador (e.g., experiência do treinador, preparação do treinador, sucessos antecedentes do treinador), da compreensão das capacidades de cada um dos seus jogadores bem como do apoio social (e.g., escola, comunidade e apoio familiar). Feltz e colaboradores (1999) referem ainda que a eficácia de liderança tem influência no comportamento do treinador, na satisfação do jogador com o seu treinador, na performance dos jogadores, no comportamento e na atitude do jogador bem como no nível de eficácia do jogador.

Quadro 9 - Alguns exemplos de itens relativos a cada uma das dimensões da eficácia.

Dimensões da Eficácia	Exemplos de itens
<b>Estratégia</b>	- “Ajustar a estratégia de jogo às potencialidades da sua equipa.” - “Dominar estratégias a utilizar em competição.”
<b>Motivação</b>	- “Preparar psicologicamente os seus atletas para a estratégia de jogo.” - “Manter a confiança no desempenho dos seus atletas.”
<b>Técnica</b>	- “Treinar individualmente os aspetos técnicos dos sus atletas.” - “Detetar erros individuais e/ou coletivos.”
<b>Carácter</b>	- “Promover uma atitude de respeito pelos outros.” - “Promover o desportivismo.”

### Avaliação da Eficácia de Liderança

Feltz e colaboradores (1999) desenvolveram um instrumento para avaliar a eficácia de liderança: *Coaching Efficacy Scale* (CES). Este instrumento é constituído por 24 itens e pretende promover a autoavaliação dos treinadores.

A *Coaching Efficacy Scale* teve como base a *Coaching Confidence Scale* de Park (1992, in Feltz et al., 1999), que considerava a existência de três dimensões com influência na confiança: a técnica, a motivação e a estratégia. Feltz e seus colaboradores (1999) acrescentaram a estas dimensões uma quarta – a dimensão do carácter (Tabela 7).

### Estilos de Liderança

Chivenato (1993, citado por Barreto & Zenaro, 2014) refere que existe três estilos de liderança: a autocrática, a liberal e a democrática. Esteves (2009),

corroborando com o autor anterior, faz referência a três estilos de liderança atualmente aceites: liderança autocrática, liderança democrática e liderança permissiva ou *laisser-faire laisser-passer*.

Numa liderança autocrática, o treinador é aquele que toma todas as decisões, e só ele sabe o que é melhor para os seus atletas; na liderança democrática, o treinador conversa com os jogadores e pede ajuda em algumas decisões; este geralmente é bom comunicador (Benardes, 2011). Um dos exemplos deste tipo de liderança (democrática) é o atual treinador do FC Zenit São Petersburgo, *André Villas-Boas*. Verifica-se através de citações suas a importância que tem para ele este tipo de liderança: “(...) *Não sou um ditador pois encorajo a liberdade de escolha dos meus jogadores. Eles só conseguirão encontrar o seu verdadeiro potencial se não estiverem presos (...).*” (Pinho & Pereira, 2011: 62). O treinador continua dizendo: “*Para mim, a liderança aberta é fundamental e isso passa por uma responsabilidade direta, muita frontalidade e passa pelos jogadores terem uma opinião válida sobre a gestão do grupo (...).*” (Pinho & Pereira, 2011: 65). Liderança permissiva é definida como sendo aquela em que o treinador tem uma atitude permissiva e deixa quase sempre os jogadores fazerem aquilo que querem (Benardes, 2011).

Rapidamente se percebeu que havia muito estilos que fossem eficazes. A liderança autocrática pode ser altamente eficiente assim como pode ser a democrática (Birkinshaw & Crainer, 2005). Isto levou a um novo estilo a que os académicos, posteriormente, designassem por teoria da contingência: que afirma essencialmente que há diferentes estilos que são adequados a diferentes ocasiões (Birkinshaw & Crainer, 2005).

Vários autores (Bowditch & Buono; Kouses & Posner; Hersey & Blanchard, citados por Barreto & Zenaro, 2014) apoiaram a liderança contingencial/situacional. Este tem como base as teorias contingencial e situacional que referem que não há um modo ideal de se liderar em todas as situações, mas, em vez disso, o estilo mais eficaz de liderança é contingencial/situacional, ou seja, depende do contexto/situação. Os últimos autores explicam que este tipo de liderança exige dos líderes uma constante



busca de autoconhecimento e autodesenvolvimento do líder. Dois dos melhores treinadores do Mundo da atualidade parecem identificar-se com este último tipo de liderança. *Guardiola*, atual treinador do FC Bayern Munique, quando questionado acerca da sua liderança, refere: “(...) *para mim, nada é fixo, tudo é variável, uma vez que depende do momento (...)*” (S.D. citado por Torquemada, 2013: 90). A liderança de *Guardiola* faz os autores Urbea e García de Oro (2012: 31) concluírem: “*O líder é parte do grupo e não é. Deve estar à frente do grupo; mas, uma vez que decide, o excesso de diálogo e confraternização podem ter resultado contraproducentes.*”. *Mourinho*, treinador do Chelsea FC, corrobora com as ideias do treinador anterior: “*Não existe democracia psicológica. O que resulta num contexto, pode ou não, resultar noutro. (...) É preciso interpretar muito todas as variáveis existentes no contexto e no jogador, ou no grupo de jogadores.*” (Vasco, 2012: 22).

Num estudo de Gomes, Pereira e Pinheiro (2008) sobre “*Liderança, coesão e satisfação em equipas desportivas: um estudo com atletas Portugueses de futebol e futsal*”, os autores concluíram que os atletas percecionaram uma baixa vontade dos seus treinadores em auscultarem as suas opiniões e possibilitar-lhes alguma intervenção no processo de tomada de decisão. A dimensão democrática é uma das menos evidentes na ação diária dos treinadores, apesar de ser uma das mais valorizadas pelos atletas (Gomes *et al*, 2008). Os atletas demonstraram unanimidade nas suas preferências quando escolheram atitudes de motivação/inspiração, feedback positivo e comportamentos democráticos por parte dos seus treinadores como os preferidos (Gomes *et al*, 2008). Percebe-se, através deste estudo, que os atletas têm preferência por comportamentos de liderança democráticos, mas entendem que estes raramente são executados.

Rouco, Ferreira e Sarmento (2007) no estudo “*Caraterização dos comportamentos de liderança e coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar*”, concluíram que, nos desportos coletivos, e segundo a perceção dos atletas, que as atitudes que têm valores mais elevados de satisfação nos atletas, no treino, são através da instrução e reforço. Relativamente aos estilos

de tomada de decisão, o comportamento democrático surge com valores mais elevados. Os atletas voltaram a eleger o estilo de decisão democrático como o preferido no sentido em que é possível encontrar uma predominância na participação de todos os atletas relativamente às soluções (Rouco *et al*, S.D.). Segundo os mesmos resultados, os atletas consideram que os treinadores se preocupam demasiado com a obtenção de resultados, sendo descuradas as preocupações de suporte social e não dando oportunidades para executar uma estilo democrático (Rouco *et al*, S.D.). No entendimento de Rouco e Sarmento no estudo “*Os comportamentos de liderança nos instrutores de educação física em diferentes contextos desportivos*”, os atletas analisaram positivamente os seus treinadores porque estes se preocuparam com o cumprimento dos objetivos e optaram por um estilo de decisão democrático, onde procuraram manter os atletas permanentemente envolvidos no processo, que trouxe envolvimento e sentido de pertença de todos.

Nos estudos realizados sobre a temática (Gomes *et al*, 2008; Rouco *et al*, S.D.; Rouco & Sarmento, S.D.), concluiu-se que os atletas/praticantes de equipas desportivas em diversos contextos preferem sempre uma liderança e comportamentos democráticos, pois consideram que os mesmos os fazem sentir mais envolvidos e com maior sentimento de pertença. A propósito desta questão, Torquemada (2013) refere que *Guardiola*, quando treinou o FC Barcelona, de modo a fazer os seus jogadores sentirem-se envolvidos e com sentimento de pertença no grupo, acedeu aos seus pedidos e começou a criar contextos favoráveis para evitar o aborrecimento durante longas horas destes, por exemplo em estágios, onde passavam muitas horas no hotel, viajando no próprio dia do jogo, por exemplo.

Conaty e Charan (2012), no seu livro “*Mestres do Talento*”, explicam que, o líder, no seu estilo de liderança, deverá privilegiar a meritocracia mediante a diferenciação. Isto é fundamental para ajudar o talento a realizar o seu potencial, no sentido em que a diferenciação alimenta a meritocracia e o nivelamento (não diferenciação das pessoas) alimenta a mediocridade (Conaty & Charan, 2012). Os autores continuam referindo que uma meritocracia baseada no desempenho,

uma disposição para diferenciar o talento com base nos resultados e no valor dos comportamentos por detrás desses resultados são alguns dos princípios para uma liderança de sucesso.

### O Líder: Características e Personalidades

A capacidade de liderar não é inata e depende significativamente do ambiente e das características das tarefas (Barreto & Zenaro, 2014). Ao invés, os autores consideram que ser líder é uma condição adquirida. Birkinshaw e Crainer (2005:44) referem que “*os líderes fazem-se, não nascem*”. Janssen e Dale (2002), corroborando com os autores anteriores, explicam que os líderes não nascem líderes, estes adquirem essa condição com muito esforço e trabalho. Por esse motivo é que o exercício da liderança exige aprendizagem contínua, lidar com incertezas, ambiguidades e com toda a complexidade presente numa organização composta por pessoas diferentes, mas que buscam objetivos comuns (Barreto & Zenaro, 2014). A liderança necessita, então, de uma constante adaptação aos contextos, ambientes e pessoas, que, se vão modificando com o tempo. Marx (S.D., citado por Benardes, 2011: 10) refere que “*os treinadores poderão traçar a sua própria história, mas não escolhem as circunstâncias em que o fazem*”. Quer com isto dizer que os treinadores nunca conseguem prever como vão ou o que vão fazer, a liderança surge de uma adaptação constante a toda a sua envolvência.

Houllier e Crevoisier (citado por Esteves, 2009) sugerem que não há um perfil de treinador nem um caminho único para o êxito. Mas é certo que “*os grandes grupos não existem sem grandes líderes*” (Bennis, S.D., citado por Birkinshaw & Crainer, 2005: 118). Há, então, um conjunto de qualidades que são associadas a líderes de grande sucesso, líderes considerados de excelência em diferentes áreas de atividade, ou seja, qualidades que são associadas a lideranças de excelência (Esteves, 2009).

Os bons líderes são nomeados pela sua capacidade de criar seguidores

e pelos (bons) resultados que conseguem atingir (Birkinshaw & Crainer, 2005).

Numa palestra sobre as qualidades dos grandes líderes de empresas mundiais, foi questionado aos alunos de Gestão de Empresas da Universidade de Oxford quais as grandes qualidades que teriam levado ao sucesso destes líderes. Os estudantes rotularam estes líderes com as qualidades de “*estratégico*”, “*inovador*”, “*grande comunicador*”, “*muito inteligente*”, “*analítico*” e “*intuitivo*” (Conaty & Charan, 2012: 13). Para Alberda (S.D., Kormelink & Seeverens, 1997a: 26), treinador de voleibol mais bem-sucedido da Holanda, um treinador enquanto líder terá que ter as seguintes qualidades: “*compromisso*”, “*zelo*”, “*paciência*”, “*humor*”, “*mente aberta*”, “*comportamento generoso*”, “*senso comum*”; “*adulto, mas atitudes modestas*”, “*atitude*”, “*auto- confiança*”, “*ser real*” e “*habilidade para ver as coisas em perspectiva*”. Steve Jobs, um dos grandes líderes mundiais na sua área, foi definido pelos seus empregados como sendo “*criativo*”, “*inovador*”, “*empreendedor*”, “*mestre da comunicação*”, “*quebra o paradigma*”, “*cria novos negócios*” e “*muda as regras do jogo*” (Conaty & Charan, 2012: 14). Apesar de diferentes personalidades, diversos treinadores têm dado o exemplo de como ser um bom líder: “*governando sem serem tiranos, fiéis à sua personalidade e cuidando com mimo não só de cada um dos seus jogadores, mas também dos seus companheiros de trabalho; e quando se consegue isso, não falta mais nada.*” (Urbea & García de Oro, 2012: 42).

Neto (2014) descreve os líderes como tendo uma grande capacidade para refletir, antecipar, planificar, analisar e decidir perante situações de stress, incerteza e ambiguidade. Continua referindo que estes deverão reconhecer que não sabem tudo, explicando porquê: “*Ao reconhecer que não sabe tudo ou não conhece tudo, ele está a ser verdadeiramente humano. Deve ser capaz de transmitir aos jogadores os valores de honestidade, firmeza de convicções, integridade, respeito, exigindo o cumprimento das normas internas da equipa, costumes e tradições que reforcem e estimulem o orgulho e desempenho da equipa por si orientada.*” (Neto, 2014: 51). Para o autor, um líder deverá ser otimista por natureza, sabendo descodificar os fracassos, transformando-os em

êxitos. O psicólogo explica que a diferença entre os pessimistas e o otimistas reside na forma como estes explicam as derrotas: “(...) *os pessimistas atribuem a culpas às suas próprias deficiências, uma imagem negativa que têm de si próprios; os otimistas encaram o futuro com confiança: cada derrota encerra a semente para um futuro com êxito.*” (Neto, 2014: 51-52). Corroborando com esta ideia, Garganta (2004) refere que o treinador só pode ser um optimista, no sentido que o treino e a competição necessitam de optimismo; os pessimistas nunca serão bons treinadores. Um líder deve transmitir serenidade, competência, liderança, responsabilidade e cultivar sempre a capacidade organizativa, “*sabendo que sem organização, não há regras, sem regras, não há disciplina, sem disciplina, não existem resultados e sem resultados, não há sucesso*” (Neto, 2014: 52).

Kormelink e Seeverens (1997a) explicam que um treinador ganha credibilidade enquanto líder sendo “*honesto*”, “*bom a ensinar*” e “*observador claro para formular objetivos concretizáveis*”. Referem ainda que ser disciplinado (chegar cedo, estar limpo e asseado, cuidar de si, etc.) para dar o exemplo ao grupo é também de extrema importância (Kormelink & Seeverens, 1997b). No entendimento de Janssen e Dale (2002), existem outras características para atingimento da credibilidade: carácter forte, conjunto de valores e princípios sólidos, competente, compromisso com a equipa e trabalho, atencioso, estimula auto-confiança nos atletas, bom comunicador e consistente nas ideias, princípios e metodologias.

Almeida (2011) refere que a credibilidade só se consegue construir numa base de verdade. Diversos autores (Kormelink & Seeverens, 1997a; Urbea & García de Oro, 2012; Birkinshaw & Crainer, 2005) explicam que a sinceridade e a verdade do líder são fatores que contribuem para sucesso na liderança de grupos. Lao Tse, antigo filósofo chinês, refere que: “*As palavras verdadeiras não são agradáveis e as palavras agradáveis não são verdadeiras*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 37). A frontalidade e a sinceridade do líder devem existir sempre para fazer crescer o grupo, conquistando-o. “*A sinceridade nunca*

*pode ser falsificada*” (Birkinshaw & Crainer, 2005: 37). Na opinião de *Clemente*, selecionador da Líbia, corroborando com os autores anteriores, refere: “*Se um tipo é feio, há que dizer-lhe que é feio e não serve para a passarela. É melhor assim, porque o jogador já sabe que é feio. Há que ser franco e dizer as coisas como elas são.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 32).

Urbea e García de Oro (2012) dizem que uma liderança de sucesso tem que ter três tipos de conhecimento: conhecimento de si mesmo (o primordial e o mais importante), conhecimento do grupo e conhecimento dos indivíduos que formam o grupo. Billik e Peterson (2001: 133, citado por Almeida, 2011: 78) corroboram com os autores anteriores no sentido em que referem “(...) *se pretendes dirigir e controlar os outros, aprende a dirigir-te e a controlar-te a ti próprio*”. Williams, diretor de gestão de uma empresa mundial, explica que “*a verdadeira inspiração da liderança vem de dentro, do que nós realmente somos e da combinação disso com as capacidades e conhecimento*” (S.D., citado por Birkinshaw & Crainer, 2005: 35). A este propósito, Almeida (2011) refere que a grande competição dá-se com a nossa própria pessoa; só depois surgirá o adversário. Sun Tzu (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 22), general, estratega, filósofo e escritor (“*A Arte da Guerra*”, por exemplo) chinês, refletiu: “*Se conheces os outros e te conheces a ti mesmo, nem em cem batalhas correrás perigo.*”. Ser líder é fornecer exemplos para que os outros saibam como se faz e se esforcem para repetir a tarefa ao mesmo nível ou ainda melhor (Barreto & Zenaro, 2014). Se o líder se conhecer, será capaz de transmitir os seus princípios, valores, metas e objetivos, fazendo com que o grupo se sinta parte do projeto, e, assim, este poderá ter certezas que todos os elementos do grupo cumprirão a sua parte (Urbea & García de Oro, 2012). Os mesmos autores dizem ainda que a identificação do grupo com os valores do líder gera um sentimento de pertença e isso permitirá um comprometimento e uma participação mais eficazes. Por isto mesmo, é que os treinadores nunca devem adotar um estilo de liderança diferente daquilo que são, daquilo com que não se identificam (Kormelink & Seeverens, 1997a). *Delibes*, escritor espanhol, cita que “*a alma de uma equipa é a alma do seu treinador.*” (S.D., citado por Urbea &

García de Oro, 2012: 19).

Uma liderança bem-sucedida apenas se consegue com uma personalidade e caráter fortes, decididos (Urbea & García de Oro, 2012). A este propósito, *Mourinho* refere que um dos fatores que contribuíram para o seu sucesso como treinador é o facto de pensar pela sua cabeça, com ideias concretas (S.D., citado por Cubeiro & Gallardo, 2012; Vasco, 2012). O treinador (S.D., citado por Vasco, 2012: 104) continua dizendo que “(...) *pedir desculpa por convicção ou característica de personalidade, sou incapaz de o fazer.*”. Também *Guardiola*, no início da sua estadia no FC Barcelona, demonstrou a sua forte e decidida personalidade ao tomar a valente e firme decisão de não conceder nenhuma entrevista aos meios de comunicação e reduzir a relação com todos os jornalistas após uns problemas com estes (Torquemada, 2013). Ainda assim, o treinador espanhol refere que “*a justiça tem que estar entre os teus valores; há que escutar as duas partes, colocar-se no papel de cada uma e atuar.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 33). *Del Bosque*, ex-selecionador espanhol, concorda com *Guardiola* dizendo que o treinador tem que ser justo e compreensivo, saber ceder (nem tudo é ordeno e mando) e procurar emocionar os jogadores para que estes se comprometam (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012). O líder deve procurar atingir a justiça e equidade. Se há algo capaz de destroçar o estado de espírito de um grupo é a injustiça. E não só desmotiva quem a sofre, mas também quem a observa, que começa a questionar a sua própria situação no grupo (Urbea & García de Oro, 2012). Os mesmos autores dizem também que, se as decisões forem tomadas com justiça e equidade, a resolução adotada, embora possa não agradar, será aceite pelo grupo e o líder reforça a sua posição e confiança. Mas, para o atingir, as emoções do treinador não podem afetar a forma como este funciona (Kormelink & Seeverens, 1997a).

A humildade é mais uma das características que é associada a treinadores de sucesso (Urbea & García de Oro, 2012; Torquemada, 2013). O treinador *Miguel Angel Lotina* (citado por Torquemada, 2013: 101) na altura do

RC Deportivo da Corunha, contou uma situação aquando de uma conversa no seu gabinete após um jogo entre ele e *Guardiola* que espelha a humildade do último (na altura no FC Barcelona): “(...) *não foi uma grande conversa de profissionais, mas sim de amigos. Ele gosta de perguntar, saber as razões das decisões que tomas. É lógico. Todos o questionam e ele também quer saber em que baseias as tuas decisões*”. Na opinião de *Cruyff*, esta característica deve estar presente nos treinadores, pelo que refere: “*Todos crescemos na vida.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 76). O líder necessita de uma razoável dose de humildade para continuar a evoluir, mas também de perspetivas e convicções próprias que lhe permitam desafiar opiniões que ele considera previamente serem verdadeiras (Birkinshaw & Crainer, 2005).

*Alex Ferguson*, ex-treinador do Manchester United FC, refere que a experiência é uma das características mais importantes, no sentido em que esta é o fator-chave na resolução de conflitos intra-grupais (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012). No entendimento de Urbea e Garcia de Oro, a generosidade é uma característica fundamental em todos os líderes. Isto porque os seus liderados depositam neles a sua confiança, pelo que, para além de lhes interessar o futuro da empresa/clube, devem preocupar-se com a sua (dos jogadores) situação pessoal. O atrás referido é importante, no sentido em que o próprio treinador só ganha boa reputação com o bom trabalho dos jogadores (Kormelink & Seeverens, 1997a). Para isso, os líderes devem manter coerência entre o que dizem e o que fazem, o que pode implicar alguma coragem por parte do treinador (Urbea & García de Oro, 2012).

Urbea e García de Oro (2012) explicam que é importante que o líder saiba fazer das derrotas presentes base das vitórias futuras. Os mesmos autores continuam dizendo que, para isso, este terá que ser forte e capaz de transmitir essa força à equipa, caso contrário, a equipa pode entrar numa dinâmica perdedora muito destrutiva. O líder terá que funcionar sempre como o ponto de equilíbrio dentro do grupo (Barreto & Zenaro, 2014). É por essa razão que, para Urbea e García de Oro (2012), todos os treinadores devem trabalhar bastante o



seu fortalecimento psicológico e o autocontrole mental. Estes autores referem que um líder forte psicologicamente e com controlo mental, ainda que tenha uma equipa com menores aptidões, pode vencer outra melhor qualificada. Acerca desta temática, Southwall reflete que: “*Se não estás seguro que podes ganhar, não é necessário que te levantes da cama.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 66). O treinador do Manchester United FC, *Van Gaal*, refere que nunca foi dos treinadores que mudou de humor com os jogadores em função dos resultados da sua equipa (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012). Concordando com o referido anteriormente, Urbea e García de Oro (2012), dizem que é importante estar com a equipa, quer se ganhe ou não. Quando se perde, é quando os jogadores mais precisam de apoio, mais precisam de ser animados e ensinados a assumir as derrotas. Os líderes imperturbáveis, perante derrotas e vitórias, motivam os jogadores a continuarem a lutar perante os maus resultados e a trabalharem com humildade para atingir o sucesso.

O líder/treinador tem de gostar do jogo e participar ativamente na sua construção (Garganta, 2004), demonstrando paixão, obsessão e sede de vitórias se espera que os seus jogadores mostrem o mesmo nível de comprometimento (Kormelink & Seeverens, 1997a; Urbea & García de Oro, 2012; Neto, 2014).

No que se refere a resultados, o líder deve assumir as derrotas e congratular os atletas nas vitórias. Quando se ganha, o líder deve retirar-se e deixar o protagonismo para os atletas da equipa (Urbea & Garcia de Oro, 2012). Um exemplo disso é *Mourinho*, um dos treinadores mais bem-sucedidos dos últimos tempos, sempre que a sua equipa ganha algo, faz questão de referir que o mérito é dos jogadores. Em 2006, quando *Mourinho* ganhou a sua primeira *Premier League* com o Chelsea, uma das primeiras coisas que disse foi: “*Foram eles (jogadores) que ganharam*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 88). No entanto, quando a equipa perde, o líder tem que ter a generosidade de dar a cara pelos maus resultados (Urbea & García de Oro, 2012). Lembremos, outra vez, *Mourinho* que, nas derrotas, refere que a culpa é dele, mas a responsabilidade é de todos (Vasco, 2012). Corroborando com as posições

anteriormente apresentadas, *Di Stéfano*, explica: “O treinador influi somente em dez por cento das vitórias e em quarenta por cento das derrotas.” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 90). E quando as derrotas surgem, o líder nunca deve criticar os jogadores publicamente, pois todos são uma equipa (Kormelink & Seeverens, 1997a). É sabido que *André Villas-Boas*, um dos treinadores mais bem-sucedidos Portugueses, no mesmo sentido que os autores anteriores, “*nunca dava reprimendas públicas nem procurava réus quando as derrotas aconteciam*” (Pinho & Pereira 2011: 65). Corroborando com as ideias apresentadas anteriormente, Cubeiro e Gallardo (2012) referem que *Mourinho* libertava os jogadores de toda a pressão antes dos jogos, mas não hesitava em assinalar as suas falhas entre eles.

Diversos autores (Urbea & García de Oro, 2012; Vasco, 2012; Cubeiro & Gallardo, 2012) referem que um líder tem que saber “*jogar com o jogo*”, ou seja, manipular tudo o que gira à volta do jogo de futebol, sempre com o objetivo de destabilizar os adversários e beneficiar a sua equipa. A ideia era que o trabalhador (jogadores) se concentrassem unicamente em desempenhar bem a sua função, porque, com o resto, alguém já estava a dar a cara por isso (Urbea & García de Oro, 2012). O pioneiro deste tipo de comportamento foi *Helenio Herrera*, um dos treinadores mais bem-sucedidos de sempre e um dos que mais teve influência na evolução do futebol. Este treinador tinha como objetivo manipular todas as variáveis do jogo para conseguir destabilizar o adversário e proteger a sua equipa. Ficou célebre uma citação deste treinador: “*Que falem de mim, mesmo que seja para dizer bem.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 46). *Herrera* foi o inventor do método do seu seguidor *José Mourinho*. Segundo este (*Mourinho*), um jogo de futebol começa na conferência de imprensa do último jogo e só acaba na conferência de imprensa após o jogo (Vasco, 2012). Concordando com a ideia anterior apresentada, Herberger (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 69) afirma que: “*O depois do jogo é antes do jogo.*”. Um exemplo acerca deste tipo de comportamentos, *Mourinho* relata uma situação num SL Benfica x FC Porto em que, sabendo que ele e a sua equipa iriam ser valentemente assobiados e insultados pelos adeptos da

equipa de Lisboa, veio sozinho ao relvado antes do aquecimento das equipas e lá ficou por alguns minutos onde todos os adeptos da casa o assobiavam imenso. Quando os jogadores entraram, pouco depois, não foram tão assobiados porque os adeptos tinham ficado cansados de o assobiar a ele (S.D., citado Vasco, 2012). No mesmo sentido, *Herrera* explica o porquê dos “*mind games*”: “*É preferível que o lixo e os elogios, muitas vezes mais prejudiciais do que as críticas, atinjam o líder antes dos jogadores. O líder deve levar com os ódios todos, mas faz também que a equipa se una à sua volta. O posto de responsabilidade implica muitos sacrifícios e estar sempre à frente de todos na primeira linha de batalha.*” (S.D., Urbea & García de Oro, 2012: 46).

Vários autores (Kormelink & Seeverens, 1997a; Pinho & Pereira, 2011; Urbea & García de Oro, 2012) referem a ambição e o risco como outros dois fatores que podem influenciar o sucesso do líder. Este tem que saber arriscar, querer sempre mais e melhor. *Villas-Boas*, quando sai do FC Porto, é justificado com a seguinte frase: “*O navio é seguro quando está no porto. Mas não é para isso que se fazem navios.*” (Pinho & Pereira, 2011: 130). Esta frase espelha bem a ambição e o “sair da zona de conforto” que um treinador deve ter e que é descrito pelos primeiros autores. No mesmo sentido, Birkinshaw e Crainer (2005) referem que para um líder, o desafio é tudo; pelo que os líderes aceitam desafios, sempre com o intuito de os vencer. Os mesmos autores, para corroborar a ideia, lembram uma citação de Eriksson: “*Não aceitei este trabalho nem por dinheiro nem pelo tempo; aceito-o por constituir um grande desafio.*”, após a anunciação de que ele seria o selecionador de Inglaterra (S.D., citado por Birkinshaw & Crainer, 2005: 97).

#### O Líder e a sua relação com os atletas

Vários autores (Neto, 2014; Cubeiro & Gallardo, 2012; Urbea & García de Oro, 2012; Kormelink & Seeverens, 1997a; Birkinshaw & Crainer, 2005) referem que uma boa relação com os atletas é importante para o atingimento do sucesso e concretização dos objetivos propostos. Todos os anos desportivos são relatadas situações em que os resultados não aparecem e os objetivos não são conseguidos porque os jogadores estavam contra o treinador, não tinham

relação com ele e por isso não o seguiam (Kormelink & Seeverens, 1999a; Birkinshaw & Crainer, 2005). No entendimento de *Clemente*, atual selecionador da Líbia, este: “*Prefiro morrer porque me matam de fora do que morrer porque me matam a partir de dentro.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 32). Neste sentido, também *Ernesto Valverde* refere que: “*No começo da pré-época, quem manda é o treinador, mas logo passam a ser os jogadores a mandar. Eles são os protagonistas; tu só podes convencê-los a irem pelo caminho que crês ser o melhor.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 42). Para isso, o líder tem que ter a capacidade de se identificar com a sua equipa e “*ver o mundo através dos olhos dela*”, criando empatia nesta relação (Birkinshaw & Crainer, 2005: 38).

Janssen e Dale (2002) referem que os bons líderes mantêm uma relação aberta, honesta e direta com os seus liderados. Os autores defendem ainda que um bom líder se deverá mostrar feliz quando os seus atletas o questionam porque fazem algo. Chelladurai (1999) refere que o líder será melhor se deixar os membros participar na tomada de decisão, mas isto depende sempre da situação e contexto. A relação entre os líderes e os jogadores devem também espelhar confiança entre ambas as partes (Birkinshaw & Crainer, 2005). Concordando com as ideias anteriormente apresentadas, *Van Gaal* refere que o treinador é a referência da equipa, mas a sua relação com os jogadores deve ser aberta, tal como a mente de cada um deles. Só assim se conseguirá que todos remem na mesma direção, com o fim de darem o seu contributo para alcançar o objetivo pretendido (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012). Robinson, ex-treinador de Rugby refere que “*(...) Nós (treinadores) estamos ali para ajudar os jogadores e não para alimentar o ego uns dos outros. Temos uma discussão aberta relativamente ao planeamento de cada jogo em particular.*” (S.D., citado por Birkinshaw & Crainer, 2005: 44). No entendimento de Kormelink e Seeverens (1997a), concordância entre jogadores e treinadores num conceito de jogo faz parte da construção da equipa. No mesmo sentido, Torquemada (2013) explica que Guardiola, na sua estadia em Barcelona, obteve sucesso porque teve credibilidade, capacidade de sedução e habilidade para ensinar aos jogadores o porquê de fazer cada coisa em cada momento. *Piqué*, um dos seus

jogadores nessa altura, referiu: “*O técnico faz-nos entender o futebol. Não só dá ordens, mas também explica o porquê. Isto faz-te ser melhor jogador porque sabes as razões que existem por detrás das instruções. Assim, tudo tem significado.*” (S.D., citado por Torquemada, 2013: 31).

Mesmo na construção da equipa (estrutura, ideias, processo de treino, etc.), deve ser mantida uma relação aberta com os jogadores, ouvi-los, discutir com eles e explicar-lhes o porquê disto ou daquilo, porque só assim é que os jogadores vão acreditar no processo, e isso é de extrema importância (Kormelink & Seeverens, 1997a). *Van Gaal*, ex-treinador de grandes equipas como Manchester United, Barcelon e Ajax , refere que pede aos jogadores todos para falarem sobre o jogo anterior e sobre o que ele pensa acerca do adversário seguinte (Kormelink & Seeverens, 1997b). Isto é ter uma relação aberta, pondo-os dentro do processo, porque os jogadores é que são o importante.

Na opinião de Conaty e Charan (2012), as pessoas só podem falar com franqueza se acreditarem que o sistema respeitará a honestidade e a confidencialidade. Afirmam ainda que os grandes líderes trabalham incansavelmente para garantir a confiança, insistindo na franqueza em todos os diálogos da empresa, quer sejam de um para um, em grupo ou em avaliações. *Del Bosque* (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012) concorda com os dois autores anteriores, já que refere que o treinador deve mostrar naturalidade para cativar os jogadores, ganhar a confiança numa base de credibilidade, com ordem e organização, mas dando-lhes alguma liberdade. *Cesc Fàbregas*, atual jogador do Chelsea FC, lembra que, quando foi para o Arsenal FC, ainda muito jovem, e o treinador, *Arsène Wenger*, pediu-lhe para que depositasse toda a sua confiança nele: “*Ele disse-me para deixar o meu futuro nas suas mãos que faria o que fosse necessário.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 88).

Janssen e Dale (2002) refletem que os bons treinadores preocupam-se com os seus atletas no seu todo, não só como praticantes de uma modalidade; querem verdadeiramente o melhor para eles, no desporto e na vida. Pereira e Pinho (2011), corroborando com os autores anteriores, referem que *André Villas-Boas*, atual treinador do FC Zenit de São Petersburgo, baseia toda a sua

liderança num fiel princípio de olhar para o Homem antes dos jogadores. Também *Guardiola* concorda com *Villas-Boas* quando refere: “*Primeiro está a pessoa, antes de tudo e com tudo o que uma pessoa implica: os seus problemas, complexos, ego ...*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2013: 34). Também na opinião de *Mourinho*, é sempre importante o treinador saber da vida pessoal dos jogadores, os seus problemas, objetivos futuros, sentimentos e emoções, de modo a compreendê-lo; este gosta de perguntar-lhes tudo das suas vidas (mulheres, filhos, etc.) (Cubeiro & Gallardo, 2012; Vasco, 2012). No mesmo sentido, Araújo (2010) afirma que um gestor competente organiza as pessoas, preocupa-se com a sua eficácia e eficiência, tendo sempre como objetivos o melhor resultado possível. Por isto tudo, jamais poderemos aceitar que qualquer metodologia de treino dispense na sua operacionalização um quadro de competências que apenas valorize o atleta, não valorizando, sobretudo, o Homem (Neto, 2014).

Torquemada (2014) refere que os treinadores têm a utopia de querer que todos os seus jogadores pensem da mesma maneira. Contudo, o grupo é uno, mas o indivíduo é diferente (Urbea & García de Oro, 2012). Por isso, segundo os mesmos autores, é que é importante conhecer o grupo, conhecer os indivíduos que o formam e isso significa conhecer o ego de cada um e conseguir que trabalhem para o mesmo objetivo. Por todos os indivíduos serem diferentes é que *Guardiola* não acredita na teoria de que todos os membros de um grupo têm que ser tratados da mesma maneira (Torquemada, 2014). No entendimento de Kormelink e Seeverens (1997a) não se deve tratar os jogadores de forma igual: uns precisam que os provoquem, outros não, por exemplo. *Guardiola* refere: “*Há jogadores que querem que os repreendam, que os desafiem...Ao mesmo tempo há outros que necessitam de apoio, de se sentir protegidos. A uns, a passagem pelo banco fá-los reagir, ao passo que a outros pode afundá-los. O meu trabalho consiste em saber o que necessita cada jogador em cada momento.*” (S.D. citado por Urbea & García de Oro, 2012: 22). Para Chelladurai (2001), o comportamento humano é altamente variável e as diferenças individuais são enormes no que diz respeito à sua personalidade. No mesmo

sentido, *Mourinho* refere que a sua liderança “*é humana, no sentido em que lidero um grupo de homens todos diferentes: idades diferentes, QI diferentes, ...; diferentes a todos os níveis.*” (S.D., citado por Vasco, 2012: 167). Por isso mesmo, e concordando com *Guardiola*, o treinador refere que não há duas pessoas iguais e a universalidade das regras é uma coisa que discorda; as regras não devem ser iguais para todos, mas há que ser intransigente nos objetivos. Ainda assim, para ele, há determinado tipo de princípios que são imutáveis, não havendo hipótese de permeabilidade e de não intransigência em relação a estes. Para se liderar a diversidade, não se deve rejeitar a existência de diversidade, suprimindo ou isolando esta; deve-se construir relações e fomentar adaptações mútuas entre os membros diferentes (Chelladurai, 2001).

No entanto, quando surgem conflitos dentro do grupo, as opiniões dividem-se. *Villas-Boas* gosta de resolvê-los, olhos-nos-olhos, em frente a todo o grupo de trabalho, para que o recado do que se destina a um possa ao mesmo tempo ser assimilado por todos (Pinho & Pereira, 2011). Na ideia de *Clemente*, (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 33) corroborando com o treinador anterior, este refere: “*Não sou partidário de falar com eles individualmente quando surge um conflito. De acordo com as normas de sobrevivência e comportamento dentro do grupo, digo que os conflitos se solucionam dentro do grupo. (...) O grupo deve opinar porque é mais importante a aprendizagem do que aquilo que ocorreu, do que a solução do conflito.*”. Urbea e García de Oro (2012) referem que, quando surgem conflitos, que para se mandar num grupo de vinte e tal jogadores, há que ter um comportamento globalizado, marcar diretrizes iguais para todos. Discordando de todos os autores anteriores, Kormelink e Seeverens (1997a) dizem que se há problemas com um ou vários jogadores, estes devem ser resolvidos e discutidos pessoalmente. *Mourinho* (Vasco, 2012; Cubeiro & Gallardo, 2012) e *Guardiola* (S.D., citado por Torquemada, 2013) pensam que cada situação, conflito, contexto e jogadores são diferentes pelo que todas têm abordagens diferentes, pelo que estas são decididas no momento, sempre sustentadas naquilo que será melhor para o grupo.

Outro dos temas que gera alguma controvérsia entre treinadores e investigadores é a proximidade ou falta dela para uma relação bem-sucedida com os jogadores. Pereira e Pinho (2011) retrataram a mais bem-sucedida época de *André Villas-Boas* como treinador (FC Porto, 2010-2011). Nesta, referiram que uma das bases do sucesso, entre outras coisas, obviamente, foi a barreira pouco vincada entre o treinador e os jogadores (Pinho & Pereira, 2011). A opinião de *Fábio Capello* (S.D., citado por Almeida, 2011: 77), atual selecionador da Rússia, contraria completamente a postura de *Villas-Boas* no sentido em que refere: “(...) *não creio ser possível ter relações de amizade com um jogador. É necessário estabelecer uma relação puramente profissional, pois um treinador tem que tomar decisões que não são agradáveis (...)*”. *Guardiola*, corroborando com o treinador Italiano refere que o treinador não é mais um do grupo, mas que este deve dar-lhes (aos jogadores) espaço, porque a sua constante presença pode debilitar a equipa (S.D., citado por Torquemada, 2013). Prossegue, dizendo que o treinador não pode pretender que os jogadores sejam seus amigos. Já *Valverde* relata que a relação dos jogadores deve ser íntima o suficiente para que os jogadores confiem no treinador, mas quando chega na altura de trabalhar devem respeitar a sua autoridade. Continua, dizendo: “*Tens que escutar o jogador e crer no que ele afirmou; logo de seguida dizer-lhe que não se preocupe, que és tu que resolves. No final, o jogador assume-o e faz o que tu lhe dizes.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 43). A opinião de *Mourinho* (S.D., citado por Almeida, 2011: 77) representa uma atitude completamente diferente das acima relatadas: “*Sou tudo. Sou distante, sou perto, sou muito perto e sou longínquo. Consigo ser tudo, dependendo do momento, da situação, da análise que faço e daquilo que penso que é importante. Analiso caso-a-caso, momento a momento, personalidade a personalidade, e a minha forma de atuação é perfeitamente individualizada e de acordo com o momento e a análise que dele faço. Não tenho comportamento e uma forma de atuação estereotipada.*”.

Kormelink e Seeverens (1997a; 1997b) referem que dois dos aspetos mais importantes para uma boa liderança são a disciplina e comunicação. No mesmo sentido, Conaty e Charan (2012) relatam que toda a estrutura da



empresa “*Apple*” referiu que *Steve Jobs* foi sempre visto como um grande líder, e que muito contribuiu para isso o facto de ser um “*mestre da comunicação*”. Leitão (1999) explica que o treinador, para ser eficiente na sua relação com os atletas e ter capacidade de influenciar a equipa, deve dominar determinadas competências verbais e não-verbais de comunicação (citado por Rouco & Sarmiento, S.D.). Na opinião de *Bielsa*, treinador do Olympique de Marselha, “(...) *o mais importante é a comunicação. Dependendo da palavra.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012: 41). Os mesmos autores explicam também que os treinadores/líderes sabem que dependem da comunicação para governar balneários cheios de estrelas e jovens milionários. Mas o comunicador não é apenas alguém que preenche um vazio ou que transmite informação, e que cumpre ou faz cumprir programas; é alguém que procura deixar uma marca pessoal, procurando influenciar, criar ideias e valores (Garganta, 2004).

Urbea e García de Oro (2012) explicam que informar é falar de maneira unidirecional sem ter que obter uma resposta, ao passo que comunicar implica uma integração entre o emissor da mensagem e o recetor. Comunicar inclui a atitude de escutar. No entanto, dizem ainda os autores que, muitas vezes o líder/chefe esquece-se de escutar as “suas” pessoas porque lhes custa encontrar a medida justa, mas isso é vital para o bom funcionamento da equipa. Mais uma vez, surge como imprescindível um conhecimento de si mesmo para, desta forma, se chegar ao conhecimento dos demais e assim se concretizar uma comunicação bem-sucedida (Urbea & García de Oro, 2012).

Costa (1994) crê que os atos falam mais alto que as palavras, pelo que o treinador deve, não só reconhecer, mas também interpretar as mensagens não-verbais e deve comunicar com os jogadores através deste tipo de comunicação (citado por Rouco & Sarmiento, S.D.). O líder, para além de comunicar, tem de saber escutar, ação que representa a eficácia comunicacional. Birkinshaw e Crainer (2005: 88) lembram a eficaz gestão do silêncio como forma de incentivar o diálogo: “*O silêncio, em si mesmo, também é um atributo interessante da liderança (...). O silêncio dá aos outros espaço necessário para dizerem o que lhes aprouver (...). O silêncio acentua o que é dito (...). O silêncio melhora a*

*comunicação não-verbal (...)*”. Os mesmos autores (2005) continuam referindo que os líderes focalizados para as tarefas adoram ouvir-se, mas aqueles que estão mais focalizados para o relacionamento, olham e escutam muito, sentindo-se confortáveis com o silêncio, porque sabem que traz enormes benefícios, visto que muita da informação sobre o ambiente é não-verbal e requer sensibilidade.

*Hans Westerhof*, ex-treinador do FC Groningen, (S.D., citado por Kormelink & Seeverens, 1997a: 11) comentou que “90% dos treinadores é despedido devido a problemas de comunicação dentro do grupo ou entre o treinador e equipa”. A comunicação faz as pessoas sentirem-se reconhecidas porque estão a ser ouvidas (Kormelink & Seeverens, 1997a). Os mesmos autores dizem também que os jogadores podem ser ouvidos, mas isso não invalida que essas sugestões sejam logo implementadas, tendo isso que estar claro desde o início. No entanto, e sendo a atitude de escutar talvez o mais complicado exercício de humildade que um líder pode enfrentar, estes devem também aceitar e modificar a sua postura, se os argumentos dos membros da equipa forem sólidos, razoáveis e bem-intencionados (Urbea & García de Oro, 2012).

Torquemada (2013) explica que *Guardiola* nunca colocou barreiras para que alguém expressasse o que sentia, mesmo que essa contribuição significasse mexer com a ordem estabelecida, tal era a importância que a comunicação tinha para o treinador. Uma boa comunicação permite uma boa construção da equipa e um melhor clima de aprendizagem (basta pensar que uma sessão de treino é comunicação) (Kormelink & Seeverens, 1997a; 1997b). A comunicação promove o entendimento do grupo; e entender o grupo é a formação mais afetiva de o dominar sem ter que ser tirano ou recorrer ao exercício da autoridade excessiva (Urbea & García de Oro, 2012). Os autores anteriores refletem ainda que o futebol, tal como a vida, é um desporto de equipa e o líder deve, portanto, conformar-se com o seu trabalho prévio de comunicação.

Neto (2014) explica que as mensagens a ser transmitidas aos jogadores deverão estar revestidas de clareza, de forma positiva e otimismo, sem duplo

significado, com uma intencionalidade operante cuja expressão verbal e não-verbal tem de demonstrar coerência, sendo contudo dotada de abertura e flexibilidade. O autor continua referindo que *“o uso e abuso de um modelo estereotipado e imutável de uma comunicação é meio caminho andado para a concretização de um objetivo diferente do pretendido”* (Neto, 2014:104). O discurso do treinador deve incidir como “fator de motivação e autoconfiança”. O mesmo autor refere que os grandes líderes conseguem espelhar nas suas equipas a autoconfiança e motivação. A sua comunicação é positiva, arrebatadora e convicta. A colocação da voz, os gestos, olhar direto e postura do corpo são pormenores que no seu conjunto podem ter uma influência decisiva na autoconfiança e motivação de uma equipa (Neto, 2014).

#### Estudos sobre a liderança no futebol

Na recolha bibliográfica efetuada pudemos constatar que poucos estudos encontrados englobam a perceção por parte dos jogadores acerca da eficácia de liderança. Verificamos que a amostra mais utilizada é constituída por treinadores sendo avaliada a sua autopercepção acerca da sua eficácia de liderança.

Boardley, Kavussanu e Ring (2008), por exemplo, realizaram um estudo com uma amostra de 166 jogadores de rãguebi seniores masculinos com o objetivo de analisar a perceção dos jogadores sobre a eficácia de liderança dos treinadores. Este estudo, que permitiu evidências preliminares das perceções da eficácia de liderança foi uma continuação do trabalho iniciado por Feltz e colaboradores em 1999. Nesta investigação, o recurso à avaliação da perceção dos jogadores sobre a eficácia de liderança vai de encontro ao defendido pelo Modelo de Eficácia de Liderança, em que a eficácia de liderança tem influência na satisfação do jogador com o seu treinador, na performance dos jogadores, no comportamento e na atitude do jogador bem como no nível de eficácia do mesmo, daí a importância da avaliação da perceção dos jogadores. Como

resultado, estes autores verificaram que a dimensão motivacional foi considerada a mais importante, seguida das dimensões estratégia, técnica e carácter, respetivamente. Em Portugal, foi também realizada uma investigação por Mendonça e Fonseca (2006) com o objetivo de estudar as competências de um treinador de sucesso através da percepção dos atletas. Para tal foi aplicado a versão portuguesa da “*Coaching Efficacy Scale*” – Escala da Eficácia da Liderança – a um conjunto de 185 atletas seniores masculinos (120 de Futebol e 65 de Futsal). Os resultados obtidos demonstraram que os jogadores de Futebol consideraram a dimensão motivacional como sendo a mais importante para um treinador de sucesso. As dimensões estratégia, técnica e de carácter, nessa ordem de disposição de importância surgiram em seguida. No que se refere à análise da percepção dos jogadores de Futebol sobre o melhor treinador com o qual já trabalharam, estes consideraram os comportamentos relacionados com a dimensão motivacional os mais utilizados, seguidos das dimensões estratégia, técnica e de carácter, respetivamente. Ainda segundo os mesmos autores, a análise da percepção dos jogadores de Futebol face ao seu nível competitivo demonstrou que os jogadores de nível superior valorizaram mais todas as dimensões da eficácia de liderança (motivação, estratégia, técnica e carácter).

No que diz respeito aos estudos efectuados com treinadores, de uma forma geral, os resultados obtidos evidenciam que o carácter é a dimensão da eficácia de liderança mais valorizada. As dimensões técnica e estratégia seguiram-se por esta ordem de importância, aparecendo a motivação como sendo a dimensão menos valorizada (e.g. Vargas-Tonsing, 2003; Myers, 2005; Sullivan, 2003).

## **5. Desenvolvimento Profissional**

### **5.1. Mês de agosto**

Na altura que cheguei ao C.D. Feirense, o mês de agosto já ia na sua penúltima semana, sendo que quando comecei a colaborar no clube, primeiramente nos iniciados, o primeiro jogo do campeonato seria no Domingo. Entramos no campeonato com uma derrota frente ao S.C. Freamunde por 2-0.

O trabalho recomeçou dia 30 (terça-feira), sendo a segunda (dia 29) de folga. Na terça, dia em que foi realizada a palestra pós-jogo que neste dia foi um pouco dura visto que o jogo anterior não foi bem conseguido e na quarta-feira (dia 30 e 31), os treinos focaram-se muito na organização defensiva, pelo que foram feitos muitos exercícios sem bola, em que os jogadores teriam que se movimentar segundo a posição da bola, de modo a que os treinadores corrigissem os seus posicionamentos, quem saía a pressionar e quem fornecia as coberturas aos jogadores que saíssem a pressionar. Os treinos foram curtos e intensos, com muito feedback orientado para a organização defensiva, pois segundo Manuel Teixeira, treinador principal dos Iniciados do C.D. Feirense, a equipa tinha cometido vários erros defensivos.

Nesta semana, implementámos o morfociclo planeado pelo treinador-principal, Manuel Teixeira pois nas semanas anteriores existiu algumas alterações. O morfociclo semanal seria assim constituído:

Planeamento Semanal:						
Objetivos dos Treinos						
Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Folga	Recuperação	Estratégico- tático	Estratégico- tático	Ativação para o jogo	Folga	Jogo

Figura 34 - Morfociclo padrão Sub15

## Reflexões

No mês de início da competição, foi observado que vários dos exercícios implementados, eram exercícios analíticos. A justificação para a utilização deste tipo de exercícios pareceu não ser o facto de os jogadores serem novos, mas sim uma apreciação do treinador principal por este tipo de exercícios. A literatura refere que, se o treino deve ser a imagem do jogo, e como no jogo está sempre presente uma bola, no treino também deverá estar (Oliveira *et al*, 2006; Pinho & Pereira, 2011; Torquemada, 2013; Cubeiro & Gallardo, 2012; Vasco, 2012; Neto, 2014).

O facto de se executarem exercícios, cujo objetivo era a organização e implementação da ideia de jogo pretendida, descontextualizados do jogo, sem oposição é algo com que a literatura também não se identifica. Com estes exercícios, pretende-se, normalmente, a mecanização e “robotização” das ideias da equipa técnica e não a orientação, a “descoberta guiada”, que retira a

capacidade de decisão e liberdade aos jogadores (Oliveira *et al*, 2006; Garganta, 2005; Garganta, 2013). No mesmo sentido, Mourinho (S.D., citado por Oliveira *et al*, 2006: 158) refere: “ (...) *Eu chamo-lhe “descoberta guiada”, ou seja, os jogadores vão descobrindo as coisas a partir de pistas que lhes vou dando. Para isso, construo situações de treino que os levem por um determinado caminho.*”. Também Vasco (2012: 166) refere que o treinador deve ter controlo sobre o jogo da equipa, mas deve dar liberdade para os jogadores tomarem as suas decisões. Para corroborar esta ideia, o autor cita o treinador anterior (S.D.): “*Temos de ter controlo, mas se tivermos demasiado controlo, retiramos capacidade aos jogadores para lerem o jogo e tomarem decisões.*”. No mesmo sentido, Garganta (2004: 233) explica que “*treinar não é, portanto, clonar jogadores, mas dar espaço para que cada um exprima a sua individualidade no respeito pelo projeto colectivo.*”

Como aspetos positivos, o estagiário destaca o grande “ambiente” que Manuel Teixeira consegue criar à volta da equipa nos dias de jogos. Tem uma enorme capacidade para fazer acreditar, para unir todos os jogadores, fazê-los lutar pela equipa, pelo clube. Comunica na palestra de uma forma muito forte, explicando o que a equipa e o que os jogadores têm que fazer, procura adivinhar o que o adversário fará e com isso motiva os atletas. No intervalo, opta por se focar nos aspetos táticos ou estratégicos, apelando também à força, união, espírito de grupo e à vitória de forma a conseguir levar toda a equipa e todos os jogadores consigo. Nos dias de jogos, o treinador tem que ser capaz de fornecer, através das palavras, mais energia, união e motivação à equipa, de modo a que a vertente psicológica, que tem muita influência, possa ajudar na concretização dos objetivos (Kormelink & Seeverens, 1997; Urbea & García de Oro, 2012; Neto, 2014).

Tabela 10 - Quadro classificativo 1ª jornada

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	FC Porto	3	1	1	0	0	5	0	+5
2	SC Coimbrões	3	1	1	0	0	2	0	+2
3	Freamunde	3	1	1	0	0	2	0	+2
4	Leixões	3	1	1	0	0	2	1	+1
5	Dragon Force	3	1	1	0	0	2	1	+1
6	Penafiel	3	1	1	0	0	1	0	+1
7	Gondomar	0	1	0	0	1	1	2	-1
8	Sp. Espinho	0	1	0	0	1	1	2	-1
9	Paços Ferreira	0	1	0	0	1	0	1	-1
10	Feirense	0	1	0	0	1	0	2	-2
11	Vila Real	0	1	0	0	1	0	2	-2
12	Fiães SC	0	1	0	0	1	0	5	-5

## JORNADA 1

<b>SC Coimbrões</b>	2-0	Vila Real
Paços Ferreira	0-1	<b>Penafiel</b>
Sp. Espinho	1-2	<b>Leixões</b>
Fiães SC	0-5	<b>FC Porto</b>
<b>Freamunde</b>	2-0	Feirense
Gondomar	1-2	<b>Dragon Force</b>

Figura 35 - Resultados 1ª jornada

## 5.2 – Mês de setembro

No primeiro dia do mês que foi uma quinta-feira, o foco do mesmo continuou a ser principalmente organização defensiva. Dia 2, foi dia de bolas paradas, em que foram apenas treinados cantos (ofensivos e defensivos). Os jogadores foram sendo trocados, para passarem pela equipa ofensiva e defensiva. Os jogadores que estavam de fora realizaram jogos reduzidos e foram



sendo chamados para executar os cantos. Nesse fim-de-semana realizou-se a 2ª jornada do Campeonato Nacional de Iniciados com a equipa do Gondomar S.C. com um resultado de 3-1 favorável à nossa equipa. Contrariamente ao jogo anterior, foi uma partida bem conseguida da nossa parte na qual conseguimos anular os pontos fortes do adversários.

A segunda semana de treinos começou no dia 6 com a habitual palestra pós-jogo, na qual se deu os parabéns à equipa pela qualidade da partida, alertando para o próximo jogo, contra o Paços de Ferreira pois, Manuel Teixeira acreditava que iria ser uma equipa bastante complicada. Também alertou para alguns comportamentos que pretendia no seu modelo de jogo e que não existiram, nomeadamente na preparação a cruzamento defensivo, a colocação dos apoios, erro que deu origem ao golo da equipa do Gondomar S.C.

A preparação para o jogo com o FC Paços de Ferreira foi praticamente igual à semana anterior, uma vez que os objetivos eram os mesmos: recuperação terça-feira, organização defensiva e transições defesa-ataque com finalização na quarta e quinta-feira e bolas paradas (cantos) na sexta-feira. Quarta e quinta- feira foram também executados exercícios com objetivo de treinar quais os jogadores que devem pressionar a equipa adversária, consoante a posição dos jogadores adversários, mas sem oposição (10x0). Esta situação não tinha sido muito bem conseguida no jogo contra o SC Freamunde, o que acabou por criar alguns espaços vazios no meio-campo do C.D. Feirense. O jogo contra o FC Paços de Ferreira foi dia 11, Domingo, em Paços de Ferreira e terminou com uma vitória da equipa da casa por 2-0. Neste jogo observaram-se fragilidades sobretudo em organização ofensiva, nomeadamente o facto de os laterais e extremos estarem sempre na mesma linha.

A terceira semana antecipava o jogo em casa com a S.C. Coimbrões. A palestra do jogo foi um pouco mais dura visto que não foi o jogo anterior não ter sido muito bem-conseguido, onde poucas vezes a equipa conseguiu sair com a bola controlada e por ter perdido vários duelos para uma equipa maioritariamente mais baixa. Não imperou uma grande atitude na equipa e foram tomadas algumas más decisões durante o jogo. O primeiro treino da semana começou

com meINHOS, um exercício de passe terminando com o jogo das três equipas, como habitual à segunda-feira. No dia seguinte, o grande objetivo do treino foi melhorar a capacidade de pressão do meio-campo e entender melhor quando pressionar. Neste treino, também se treinou a linha defensiva com exercícios de jogo 7x4 e 8x4 jogadores mais guarda-redes (a defender). Na quinta-feira, o objetivo do treino voltou a ser organização defensiva e reação rápida para a transição (a grande ideia do treinador para a equipa). No último treino da semana, e como de costume, realizaram-se exercícios de finalização variada e lances de bola parada. O jogo contra o S.C. Coimbrões realizou-se dia 18 e o seu resultado foi de 1-1, resultado que poderia ter sido diferente caso a equipa fosse mais assertiva no momento da finalização.

A semana que antecipou a 5ª jornada do campeonato contra o S.C. Vila Real, fora, começou com o alertar de a equipa não estar a fazer os resultados pretendidos e sobretudo, por estar a ser bastante inconstante, alternando entre boas e más exibições. Avisou-se também para o facto de o S.C. Vila Real até à data, ter apenas um ponto, ocupando o penúltimo lugar e ter sofrido 12 golos marcando apenas 3. Alertou-se para o facto de na teoria, ser uma equipa mais acessível, o nível de seriedade e empenho teria de ser o mesmo. O treino de terça-feira, de recuperação, realizou-se o que habitualmente se tem feito. quarta-feira foi dia de exercícios com o objetivo de fazer a progressão para a linha defensiva mais o médio-defensivo através de exercícios de 8x5 e 10x5 mais guarda-redes (a defender). Na quinta-feira, sabendo que se ia jogar contra a equipa que ia em penúltimo lugar do campeonato, provavelmente a equipa com mais probabilidade de não assegurar a manutenção treinou-se organização ofensiva, nomeadamente a ligação entre o setor intermédio e o setor ofensivo. Tentou-se aplicar isto em exercícios de 6x5+Gr e 11x11 em  $\frac{3}{4}$  do campo e em campo inteiro. Na sexta-feira, realizaram-se os habituais exercícios de finalização e treinaram-se cantos (especialmente defensivos). O jogo S.C. Vila Real x C.D. Feirense realizou-se no dia 25 e o resultado foi de 1-7). O resultado espelha bem a diferença da qualidade das equipas, sendo que a o C.D. Feirense sem muita dificuldade conseguiu o avolumar do resultado.

Assim, a classificação final no final de Setembro era a seguinte:

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	FC Porto	13	5	4	1	0	16	2	+14
2	Leixões	12	5	4	0	1	8	5	+3
3	Penafiel	11	5	3	2	0	11	2	+9
4	Dragon Force	10	5	3	1	1	10	5	+5
5	Paços Ferreira	9	5	3	0	2	6	5	+1
6	Feirense	7	5	2	1	2	11	7	+4
7	Sp. Espinho	7	5	2	1	2	7	7	0
8	Freamunde	6	5	2	0	3	5	6	-1
9	SC Coimbrões	5	5	1	2	2	4	7	-3
10	Gondomar	4	5	1	1	3	6	9	-3
11	Vila Real	1	5	0	1	4	4	19	-15
12	Fiães SC	0	5	0	0	5	4	18	-14

Tabela 11 - Quadro classificativo 5ª jornada

JORNADA 2			JORNADA 3		
FC Porto	3-0	Freamunde	SC Coimbrões	0-2	Dragon Force
Vila Real	1-1	Sp. Espinho	Sp. Espinho	3-0	Fiães SC
Dragon Force	1-2	Paços Ferreira	Freamunde	0-1	Leixões
Leixões	4-2	Fiães SC	Gondomar	1-1	FC Porto
Feirense	3-1	Gondomar	Paços Ferreira	2-0	Feirense
Penafiel	0-0	SC Coimbrões	Vila Real	1-5	Penafiel
JORNADA 4			JORNADA 5		
Dragon Force	4-1	Vila Real	Penafiel	1-1	Dragon Force
Fiães SC	0-3	Freamunde	Paços Ferreira	2-0	Leixões
Leixões	1-0	Gondomar	Sp. Espinho	2-0	Freamunde
FC Porto	3-0	Paços Ferreira	Gondomar	3-2	Fiães SC
Feirense	1-1	SC Coimbrões	SC Coimbrões	1-4	FC Porto
Penafiel	4-0	Sp. Espinho	Vila Real	1-7	Feirense

Figura 36 - Resultados da 2ª à 5ª jornada

## Reflexões

Num mês em que a equipa sentiu o “sabor” de todos os resultados que podem acontecer num jogo de futebol (derrota, empate e vitória), pensa-se ser importante refletir acerca das atitudes do treinador principal em relação a cada uma delas. Manuel Teixeira não muda a sua atitude conforme os resultados da sua equipa. Mantém a sua postura e personalidade, assim com a boa relação que tem com os seus jogadores, quer os resultados sejam positivos ou negativos. Ele próprio explica à equipa que não o poderia fazer a partir do momento que é ele que comanda o processo e que os jogos são as consequências das suas capacidades como treinador. Vários autores (Pinho & Pereira, 2011; Vasco, 2012; Urbea & García de Oro, 2012; Kormelink & Seeverens, 1997; Cubeiro & Gallardo, 2012) referem que o treinador deve assumir sempre as derrotas e oferecer aos jogadores sempre as vitórias, não mudando a postura com a equipa no caso de vitória ou empate. Cubeiro e Gallardo (2012: 83-84), referindo-se a Mourinho, vão ainda mais longe, dizendo que este *“fá-los entender que são eles quem ganha e só ele é que perde (...)”*.

A única coisa que varia são as suas comunicações/palestras à equipa nos treinos a seguir aos jogos. A sua comunicação pode ser mais agressiva e distante quando, na sua opinião, a equipa tinha condições para fazer melhor ou mais amável e carinhosa quando fez o pretendido pela equipa técnica, o que foi treinado nos treinos e adequado à qualidade da equipa, justificando sempre as suas opiniões. Mas, independentemente destes fatores, comunica sempre de uma forma construtiva e motivadora de modo a deixar os seus atletas com vontade de trabalhar para melhorar ou para potenciar o que estão a fazer bem. Vasco (2012) refere que *Mourinho* adequa, também, a sua comunicação aquilo que pensa que a equipa precisa no momento. O treinador deverá ser capaz de conseguir estimular, nas suas comunicações, a equipa a fazer o que ele pensa que é o melhor para ela, tendo, para isso, de comunicar da forma adequada (Urbea & García de Oro, 2012; Vasco, 2012; Cubeiro & Gallardo, 2012).

É incapaz de arranjar um “bode expiatório” nas derrotas, a não ser ele mesmo. Assume sempre os resultados negativos à frente do grupo, nunca individualizando as culpas, apesar de poder criticar ou corrigir alguma exibição de um certo jogador num certo contexto, mas sempre no seio do grupo e para que estes se tornem melhores. Considera-se isto importante pois os jogadores sentem-se protegidos, unidos com a equipa técnica e sempre com vontade e motivados para continuar a trabalhar. Pereira e Pinho (2011) e Kormelink e Seeverens (1997) corroboram, referindo que os líderes não devem criticar os seus jogadores publicamente, devendo fazê-lo sempre no seio do grupo.

Durante a semana, procura contactar com treinadores de outros escalões do clube que assistiram ao jogo no sentido de saber as suas opiniões sobre o jogo, da sua equipa, o que esteve bem e mal. Consegue assim obter opiniões diversas e diferentes dos treinadores da sua equipa técnica (que estão dentro do processo) para poder refletir e melhorar. Estas atitudes demonstram a humildade que o treinador tem e que sabe que tem sempre a aprender, que segundo os autores Torquemada (2013) e Urbea e García de Oro (2012), são atitudes associadas a líderes de sucesso. Eriksson, atual treinador do Shanghai Dongya, aconselha: *“Nunca pense que sabe tudo sobre futebol.”* (S.D., citado por Birkinshaw & Crainer, 2005).

O facto de treinador principal traçar objetivos a curto prazo daquilo que pretende para a performance da equipa (aspetos a melhorar e a manter no jogo desta) e objetivos mais relacionados com os resultados (número de pontos que pretende atingir num intervalo de tempo) é algo que a literatura corrobora.

Manuel Teixeira ouve as opiniões dos jogadores, transmite as da equipa técnica e são traçados, no início de cada mês, os objetivos mais específicos que a equipa se propõe a atingir. Considera-se isto de extrema importância no sentido em que, para além de a equipa se encontrar constantemente motivada pelos objetivos de curto prazo, esta sente-se também importante, dentro do processo e estimulada para refletir e autocriticar-se. Após isto acontecer, a equipa técnica, comandada por Manuel Teixeira, prepara e organiza as semanas de treino e os jogos para concretizar os objetivos traçados. Kormelink e Seeverens (1997a) e Neto (2014) concordam que os objetivos devem ser

formulados com a equipa porque, segundo Almeida (2011), esta definição leva a um maior compromisso da equipa e um nível de motivação mais alto. Os objetivos a curto prazo são os mais eficazes, pois facilitam o atingimento dos de longo prazo (Kormelink & Seeverens, 1997a).

### **5.3 – Mês de outubro**

O mês de Outubro começou com jogo dia 2 contra a equipa do F.C. Penafiel. Esta partida teve o resultado de 2-2. Acreditamos que até ao momento, esta teria sido a partida com melhor desempenho da nossa parte. Tivemos a vencer por 2-0 e por pouco acerto na finalização não conseguimos o avolumar no resultado, seguindo o velho ditado de “quem não marca, sofre” acabamos por sofrer o empate nos últimos minutos da partida, através de 2 golos nascidos de bola parada. No treino seguinte, A palestra de reflexão de Manuel teixeira sobre o jogo do fim-de-semana passado focou-se muito no desempenho demonstrado pela equipa, dando os parabéns pela mesma. Talvez se a equipa tivesse sido mais eficaz e o árbitro tivesse tomado melhores decisões, as coisas podiam ser diferentes. Foi um empate com um sabor a derrota contra uma equipa que apenas causou dificuldade nos lances de bola parada. A semana começava com alguma desilusão, mas com sentimento de que a equipa tinha dado tudo. Nesta comunicação, o treinador traçou com os jogadores, para o mês de outubro, alguns objetivos a nível do jogo e de pontuação - queria fazer 12 pontos em 12 pontos possíveis este mês, visto que as contas para garantirmos a presença na 2ª fase começavam a ficar complicadas. O primeiro dia foi um dia normal de recuperação, com jogo lúdico que os atletas tanto apreciam para descontraírem e se prepararem para o resto da semana de treinos e exercícios com foco na organização ofensiva.

Sabendo de antemão (através de conversas com outros treinadores e visualização de alguns jogo) que o Dragon Force era uma equipa que apesar de ter bastante qualidade técnica, era uma equipa composta apenas por elementos

sub14 e esta diferença de idades normalmente influencia nestes escalões. Assim, quarta e quinta-feira, treinou-se muita organização ofensiva através de exercícios de jogo 10x5 jogadores com guarda-redes (na equipa que defendia), 11x9 jogadores, entre outros exercícios. Sexta-feira, executou-se finalização e bolas paradas (cantos defensivos e ofensivos). O jogo disputou-se no dia 9 e o resultado foi 3-0 para a equipa do C.D. Feirense. O resultado não espelha em nada o jogo. O G.S.C. não conseguiu jogar, assumir o jogo e ter bola. Depois do belo desempenho da semana anterior, a equipa conseguiu manter um bom momento conseguindo fazer novamente uma partida bastante bem conseguida.

No início da semana, os jogadores foram alertados para a importância de manter este bom momento para atingirmos os nossos objetivos. A equipa tinha feito 3 pontos, pelo que a boa-disposição dos jogadores foi visível no primeiro dia de treinos da semana. O treino consistiu naquilo que normalmente a equipa tem feito à terça-feira. Sabendo que o adversário seguinte, seria SC Espinho, Manuel Teixeira alertou, através da sua experiência, que estes jogos entre C.D. Feirense e S.C. Espinho para além de serem *derby's*, o facto de a equipa adversária estar mais empenhada e motivada nestes jogos. Na quarta-feira, o objetivo foi treinar organização ofensiva, procurando a ligação do inter-setorial entre médios e avançados. No dia seguinte, quarta-feira, os objetivos foram os mesmos que os do dia anterior, mas executando os exercícios num espaço maior, permitindo o jogo 11x11 jogadores, com uma zona restrita, em que a defesa não poderia entrar, apenas os atacantes, para potenciar a exploração da profundidade das costas do adversário. No último dia de treinos da semana, após um jogo lúdico, realizou-se finalização variada (1x0, 1x1, 2x1 jogadores) para aumentar a eficácia em jogo. O jogo Gondomar SC x SC Espinho realizou-se no dia 16 e o resultado foi de 3-0. Apesar do resultado expressivo, a equipa não esteve tão forte como nos jogos anteriores. O jogo foi controlado, sendo que o S.C. Espinho apenas criou perigo através de lances de bola parada, situação que estava referenciado. No entanto, em organização ofensiva, apenas conseguimos desmontar a defesa adversária através de iniciativas individuais.

A seguinte semana antecipava o jogo C.D. Feirense x F.C. Porto, que se esperava ser um jogo muito complicado devido à qualidade da equipa adversária. A semana começou com um aviso de Manuel Teixeira para o facto de que a equipa ir defrontar provavelmente a melhor equipa em prova mas, apesar disso, o objetivo seriam os 3 pontos na mesma. Referiu que uma equipa como o C.D. Feirense não pode ter receio de jogar contra qualquer equipa que seja e acreditava piamente que caso estivéssemos focados e organizados, seria possível obter a vitória. Congratulou também a equipa pelas duas vitórias consecutivas conseguidas, pelo que os objetivos pontuais do mês, até ao momento, estavam a ser atingidos. A terça-feira foi igual a todas as outras, uma vez que os objetivos deste dia eram uma recuperação ativa e um relaxamento do desgaste físico e psicológico provocado pelo jogo. Sabia-se que a equipa do F.C. Porto tinha imensa qualidade, não só pelo campeonato que se encontrava a fazer, ocupando o 1º lugar por esta altura, sabendo-se também que gostavam de ter a bola, de explorar a profundidade do campo, que muito fortes na reação à perda, muito aguerridos e fortes fisicamente. Com base nestas informações, os treinos de terça e quarta-feira tinham como objetivo tirar a bola de zona de pressão após a recuperação para não se sofrer a sua forte reação à perda. Retirando a bola da zona de pressão, a equipa teria que perceber se podia explorar a transição ofensiva ou se teria que organizar o ataque. Para treinar estas questões, realizaram-se exercícios com superioridade numérica na equipa que fazia de adversário e ainda exercícios de jogo 10x12 jogadores, sendo a equipa de 12 jogadores aquela que representava o adversário. Na sexta-feira, além de um jogo lúdico a equipa treinou livres ofensivos, estudando alguns lances. O jogo C.D. Feirense x F.C. Porto realizou-se no dia 23 e o seu resultado foi de 2-1. Foi um resultado que sempre acreditamos que seria possível. Foi realizado sobre condições atmosféricas adversas, sendo que o campo estava um pouco alagado, o que desfavorecia a enorme qualidade técnica dos intervenientes, sobretudo do F.C. Porto. Sendo que a equipa do C.D. Feirense foi para os balneários a perder por 0-1, a 2ª parte sorriu à nossa equipa, conseguindo dar a volta ao marcador.



A semana que antecipava o penúltimo jogo da primeira fase contra o Leixões S.C., em casa, começou dia 25, sendo que o jogo se realizou dia 30. Como seria de esperar, o ambiente do grupo era de imensa felicidade. Uma vitória contra uma equipa como o F.C. Porto é só por si, motivo de alegria mas também o facto de estarmos apenas 3 pontos de atingirmos os nossos objetivos dava uma alegria adicional. Estávamos num bom momento, no entanto, ainda faltavam 2 jogos sendo que o próximo seria importantíssimo para estarmos dependentes só de nós próprios para atingirmos o objetivo traçado. É importante salientar que o Leixões S.C. também estava na mesma situação que nós, ou seja, os 3 pontos garantiriam o acesso à 2ª fase e em caso de derrota, ficaria bastante difícil atingirmos essa fase. Para além disso, o jogo seria em casa do Leixões S.C e saberíamos de antemão, o ambiente que os seus adeptos criariam à volta do jogo. Quarta e quarta-feira focaram-se os objetivos da organização ofensiva, treinando-se jogadas-padrão de 10x0 jogadores com finalização. Isto porque a equipa técnica verificou que a equipa, quando tinha que atacar organizada, tinha alguns problemas a nível de construção numa primeira e segunda fase ofensiva. Sexta-feira, último treino antes do jogo, realizaram-se os habituais exercícios lúdicos e bolas paradas (cantos ofensivos). O jogo Leixões S.C. x C.D. Feirense realizou-se no dia 30, cujo resultado foi uma derrota por 2-0. Contrastando com a semana anterior, este resultado deixou de rastos toda a equipa. Desde o apito inicial sentimos a equipa bastante nervosa e apreensiva, sendo que o ambiente fora das linhas ainda contribuiu mais para esse nervosismo. O jogo estava bastante equilibrado até num livre, o Leixões inaugurar o marcador. Na 2ª parte, com a nossa equipa toda balanceada para o ataque de forma a tentar obter o empate, a equipa do Leixões S.C. chegou ao 2-0 através de um contra ataque rápido.

Contudo, nem tudo foi mau neste resultado. Ao contrário do que esperávamos, a equipa do F.C. Penafiel perdeu em casa do S.C. Freamunde, o que nos permitiria, em caso de vitória no próximo jogo e empate ou derrota do F.C. Penafiel, o apuramento para a 2ª fase.

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Paços Ferreira	24	10	8	0	2	15	7	+8
2	FC Porto	22	10	7	1	2	36	9	+27
3	Leixões	22	10	7	1	2	14	7	+7
4	Penafiel	19	10	5	4	1	21	9	+12
5	Feirense	17	10	5	2	3	21	12	+9
6	Dragon Force	17	10	5	2	3	16	14	+2
7	Gondomar	13	10	4	1	5	13	15	-2
8	Freamunde	13	10	4	1	5	7	10	-3
9	SC Coimbrões	12	10	3	3	4	9	13	-4
10	Sp. Espinho	8	10	2	2	6	9	19	-10
11	Fiães SC	3	10	1	0	9	14	34	-20
12	Vila Real	1	10	0	1	9	7	33	-26

Tabela 12 - Quadro classificativo no final da 10ª jornada

JORNADA 6			JORNADA 7			JORNADA 8		
Dragon Force	0-0	Sp. Espinho	Paços Ferreira	2-0	Freamunde	Fiães SC	4-1	Vila Real
Freamunde	0-2	Gondomar	Sp. Espinho	2-3	Gondomar	Freamunde	0-0	SC Coimbrões
Fiães SC	2-3	Paços Ferreira	SC Coimbrões	4-3	Fiães SC	Gondomar	0-2	Paços Ferreira
Leixões	2-0	SC Coimbrões	Vila Real	0-1	Leixões	Leixões	1-1	Penafiel
FC Porto	6-1	Vila Real	Penafiel	4-3	FC Porto	FC Porto	5-0	Dragon Force
Feirense	2-2	Penafiel	Dragon Force	0-3	Feirense	Feirense	3-0	Sp. Espinho
JORNADA 9			JORNADA 10					
Dragon Force	1-0	Leixões	Gondomar	2-1	Vila Real			
Sp. Espinho	0-1	Paços Ferreira	Paços Ferreira	1-0	SC Coimbrões			
SC Coimbrões	1-0	Gondomar	Freamunde	1-0	Penafiel			
Vila Real	0-1	Freamunde	Fiães SC	1-5	Dragon Force			
Penafiel	3-0	Fiães SC	Leixões	2-0	Feirense			
Feirense	2-1	FC Porto	Sp. Espinho	0-5	FC Porto			

Figura 37 - Resultados da 6ª à 10ª jornada

## Reflexões

O mês de Outubro foi mais positivo para a equipa no sentido em que esta fez 9 pontos em 12 possíveis. Por isto mesmo, pensa-se ser importante refletir acerca das vitórias, em que o grande responsável foi Manuel Teixeira, devido à perceção que a equipa em organização ofensiva não estaria a produzir o que pretendia, alterando e dessa forma tendo sucesso. Também é importante realçar as suas palestras no intervalo de alguns jogos. Em dois jogos que a equipa não tinha estado bem na primeira parte, o treinador conseguiu elevar a moral da equipa e atingir a vitória. A sua capacidade de “dar um berro” quando é preciso, de lhes pedir sacrifício e esforço e de conseguir unir a equipa à sua volta em prole do clube atingiu o seu apogeu sobretudo na vitória contra o F.C. Porto. Não se focou em grandes pormenores estratégico-táticos, explorando o tempo que tinha para falar com a equipa para os motivar, unir para concretização dos seus objetivos. Se sente que a equipa está nervosa, tira-lhes a pressão; se sente que está apática, tenta “acordá-los”; tenta fornecer à equipa aquilo que acha que ela precisa para se tornar melhor. E isso trouxe os seus frutos neste mês. A literatura corrobora esta postura no sentido em que os jogadores não estão com grande disposição para grandes palestras táticas no intervalo dos jogos, pelo que a sua assimilação não vai ser muito grande. Então, talvez seja mais importante melhorá-los num aspeto psicológico para que consigam fazer melhor na segunda parte (Kormelink & Seeverens, 1997; Vasco, 2012; Cubeiro & Gallardo, 2012).

Outro aspeto positivo que é importante refletir é o facto do treinador principal reunir sempre cerca de 5 minutos, durante o intervalo e antes da palestra, com os seus adjuntos. Pede-lhes a opinião sobre o que estão a achar do jogo, sobre as substituições que está a pensar e sobre o que vai dizer à equipa. Um treinador principal está constantemente sobre pressão e “*stress*” no banco, sendo praticamente impossível ver tudo o que se passa no jogo. No intervalo, os seus colaboradores podem ajudá-lo a perceber algumas coisas que se passaram no jogo que este não conseguiu ver e assim, passar uma mensagem muito mais clara e objetiva aos jogadores durante a palestra. Birkinshaw e Crainer (2005) referem que o líder deverá, para além de fornecer

aos seus colaboradores, metas e objetivos e não instruções muito exatas, dar-lhes espaço para atuar, auscultar a opinião destes acerca de todo o tipo de assuntos. Vários autores (Torquemada, 2013; Esteves, 2009; Conaty & Charan, 2012) referem que, com a evolução que o desporto (e a sociedade) sofreu, o trabalho em equipa (técnica) é indispensável para o sucesso.

#### **5.4 – Mês de novembro**

O primeiro treino do mês de Novembro começou no dia 1 (terça-feira). A palestra pós-jogo foi caracterizada por uma tentativa de levantar os ânimos da equipa para o próximo jogo. Manuel Teixeira referiu que apesar de compreender o nervosismo da equipa durante a partida, são erros que no futuro, caso cheguem ao alto nível, não podem acontecer. Acabou voltando a frisar que o jogo anterior já estava no passado e que ainda faltava um jogo para o qual teríamos de lutar pela vitória. Após a palestra, o treino começou com exercício de passe e jogo das 3 equipas. No segundo treino semanal, a entrou-se no exercício “*Jogo-Holandês*”. Este exercício contém três equipas, sendo que duas defendem a sua respetiva baliza. A outra ataca para uma delas. Se fizer golo, ataca para a outra baliza. Se não fizer, tem que evitar que a equipa que defende consiga ultrapassar uma linha perpendicular às laterais posta no meio do terreno do exercício. Se a equipa que defende passa esta linha, ataca para a outra equipa que se encontrava a defender. Quinta-feira, realizou-se um jogo 11x11 jogadores em  $\frac{3}{4}$  do campo e depois em campo inteiro em que os objetivos eram o ataque organizado e o passe de rotura. Para isto, havia uma zona restrita (prolongamento da grande área) que a defesa não podia entrar; apenas o ataque. Na sexta-feira, o treino foi dividido em três estações em que os médios, através de um exercício de posse de bola, treinavam a reação à perda e a agressividade; os defesas realizaram um jogo em que só se podia marcar golos de cabeça e os avançados realizaram um jogo reduzido com balizas pequenas e no final, os habituais lances de bola parada. Domingo, dia 13, foi a data da derradeira jornada em que receberíamos o Fiães S.C. Durante a semana,

Manuel Teixeira foi informando também que tal como o encontro contra o S.C. Espinho, este também seria um derby, o que traria mais motivação aos intervenientes. O resultado fixou-se no empate a um golo. A nossa equipa sentiu bastante dificuldade devido à ausência do central e ponta-de-lança, habituais titulares. No entanto, a equipa conseguiu chegar à vantagem nos minutos de compensação. Contudo, na jogada seguinte, a equipa do Fiães S.C. conseguiu chegar ao empate. Foi um duro golpe para toda a equipa.

O microciclo de treinos seguinte começou apenas na quarta-feira, tendo sido dado folga na terça-feira. Foi feita uma reunião com a equipa de forma a tentar elevar os ânimos da mesma. Alertou-se também para perceber a necessidade de perceber que o objetivo era segurar a manutenção o mais rápido possível. segunda semana de treinos do mês começou no dia 10 (segunda-feira). Na quinta-feira, o grande objetivo do treino foi organização ofensiva e por isso realizaram-se exercícios de posse de bola e organização ofensiva, com movimentações- padrão 10x0 com finalização. Sexta-feira, o foco do treino foram exercícios de finalização. No fim-de-semana não houve jogo, pois o campeonato parou e a equipa técnica decidiu dar folga.

A penúltima semana do mês antecedia o primeiro jogo da segunda fase contra o S.C. Espinho, em Santa Maria da Feira. A equipa técnica sabia que o treinador que tinha jogado na primeira volta contra o G.S.C. tinha sido demitido, pelo que esta tinha um treinador novo. Este tinha mudado algumas coisas na equipa, entre elas, a estrutura, jogando agora em 1x4x3x3. A equipa adversária já não procurava apenas a profundidade dos laterais, mas também queria jogar através da manutenção da posse de bola, principalmente através da largura do campo. A comunicação de segunda-feira de Manuel Teixeira expressou isso e traçou unicamente objetivos pontuais para o resto do mês, visto apenas faltarem duas semanas. Estes eram fazer entre 6 pontos nos dois jogos que se realizavam no mês. Apesar de a equipa adversária deter o fator motivacional que uma mudança de treinador provoca sempre e do fator motivante de ser um derby, o C.D. Feirense teria que assumir e ter o comando do jogo, tentando-o resolver o mais cedo possível. Na terça-feira, os objetivos do treino foram a manutenção

da posse de bola e a rápida e agressiva reação à perda desta. Sabendo que os jogadores gostam, realizou-se também o jogo lúdico das três equipas habitual da terça-feira. Na quarta-feira, o objetivo do treino foi organização ofensiva. Para isso, realizou-se uma progressão de um jogo 10x5 jogadores até um jogo 10x10 jogadores em meio-campo, em que o objetivo da equipa que atacava era fazer golo e da que defendia era ultrapassar a linha de meio-campo em condução de bola. Na quinta-feira, a equipa técnica decidiu realizar jogo-treino contra os sub16 do C.D. Feirense, que disputam a 1ª divisão distrital. O objetivo deste jogo foi escolher uma equipa forte, para dar uma maior intensidade à equipa. O resultado do jogo foi de 3-1 para a equipa dos sub16. No último treino da semana, realizou-se finalização 1x1 em duas balizas, pelo que os jogadores que finalizavam poderiam escolher a baliza para onde queriam finalizar. O jogo C.D. Feirense x S.C. Espinho realizou-se no dia 27 e ficou 1-0. Foi um jogo em que o C.D. Feirense foi um justo vencedor e o resultado só não foi mais dilatado devido à falta de pontaria no momento da finalização.

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Paços Ferreira	27	11	9	0	2	20	10	+10
2	FC Porto	25	11	8	1	2	38	9	+29
3	Leixões	22	11	7	1	3	14	9	+5
4	Penafiel	20	11	5	5	1	23	11	+12
5	▲ Dragon Force	20	11	6	2	3	18	14	+4
6	▼ Feirense	18	11	5	3	3	22	13	+9
7	▲ SC Coimbrões	15	11	4	3	4	11	13	-2
8	▼ Gondomar	14	11	4	2	5	15	17	-2
9	▼ Freamunde	13	11	4	1	6	7	12	-5
10	Sp. Espinho	8	11	2	2	7	9	21	-12
11	Fiães SC	4	11	1	1	9	15	35	-20
12	Vila Real	1	11	0	1	10	10	38	-28

Tabela 13 - Quadro classificativo no final da 1ª fase

**Tabela 14 - Quadro classificativo no final da 1ª jornada da 2ª fase**

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Feirense	12	1	1	0	0	1	0	+1
2	SC Coimbrões	11	1	1	0	0	3	1	+2
3	Dragon Force	11	1	0	1	0	0	0	0
4	Gondomar	10	1	1	0	0	4	0	+4
5	Freamunde	8	1	0	1	0	0	0	0
6	Sp. Espinho	4	1	0	0	1	0	1	-1
7	Fiães SC	2	1	0	0	1	1	3	-2
8	Vila Real	1	1	0	0	1	0	4	-4

\*os pontos da 1ª fase são divididos para metade

JORNADA 11			JORNADA 1		
Vila Real	3-5	Paços Ferreira	Dragon Force	0-0	Freamunde
SC Coimbrões	2-0	Sp. Espinho	Feirense	1-0	Sp. Espinho
Penafiel	2-2	Gondomar	Gondomar	4-0	Vila Real
Dragon Force	2-0	Freamunde	SC Coimbrões	3-1	Fiães SC
Feirense	1-1	Fiães SC			
FC Porto	2-0	Leixões			

**Figura 38 - Resultados da 10ª e 11ª jornada**

## Reflexões

O mês de novembro trouxe o último jogo da 1ª fase e o início da 2ª. Foi um mês de emoções bastante fortes, desde a 1ª derrota contra o Leixões ao empate com o Fiães S.C.

Considera-se importante refletir acerca do facto de a equipa ter vacilado nos momentos decisivos. É compreensível, devido à idade, que estes não tenham o discernimento de conseguirem manter o foco durante o jogo todo, revelando ansiedade e até algum medo de errar. No entanto, o processo de formação é uma vivência de experiências que no futuro serão mais valias e que

esperamos que consigam dar respostas diferentes em situações semelhantes a estas.

É importante refletir que, neste mês, Manuel Teixeira cedeu, a pedido de alguns jogadores, a uma mudança do planeamento do treino. Num treino, em que se tinham planeado outros exercícios, alguns jogadores pediram-lhe para se fazer trabalho físico analítico, porque estavam a precisar para se sentirem melhor. O treinador principal acedeu. Explicou-se que, apesar de se ter fugido ao planeado, é importante ouvir os jogadores e fazê-los sentir bem, dentro do processo e que a equipa técnica também se preocupa com eles e com o seu bem-estar. Continuou dizendo que, se nesse dia, não tivesse cedido ao pedido dos jogadores, primeiro teria perdido parte do empenho destes no treino; segundo, poderia ter perdido alguma da boa relação que tem com esses jogadores e, em terceiro lugar, esta opção tinha contribuído para um bem-estar psicológico e motivacional destes jogadores. Apesar de a literatura não se identificar com trabalho físico analítico, é valorizável, de acordo com vários autores, a postura e atitude do treinador. Os bons líderes são caracterizados por terem uma relação aberta e saudável com os seus atletas, sustentada em frontalidade e sinceridade (Janssen e Dale, 2002; Kormelink & Seeverens, 1997; Birkinshaw & Crainer, 2005), em que o diálogo e a discussão devem ser fomentados (Conaty & Charan, 2012; Urbea & García de Oro, 2012). Mas, ainda assim, poder-se-ia ter tentado convencer os atletas que, através de exercícios com bola, conseguiríamos atingir os mesmos objetivos físicos e trabalhar o “jogo” da equipa.

### **5.5 – Mês de dezembro**

A primeira semana de treinos de Dezembro coincidiu com a última de novembro, sendo que dia 1 foi quinta-feira. Esta semana começou com a habitual comunicação de Manuel Teixeira aos jogadores. O treinador referiu que a equipa tem que ser mais eficaz, tem que querer mais, rematar com mais vontade, mais intenção, caso contrário, é complicado fazer golos e sem golos, não é possível ganhar jogos. Apesar de tudo, deu os parabéns à equipa pelo jogo contra o S.C.



Espinho, referindo que nesta fase, como os pontos são divididos a meio qualquer descuido pode complicar as contas da manutenção.

Na quarta-feira, o objetivo do treino foi treinar organização defensiva e transição ofensiva. Assim, realizou-se um jogo 11x11 jogadores a meio-campo. O objetivo da equipa que defendia era evitar que fizessem golo e sair em transição passando a bola por dentro de três balizas onde aí se encontrava um jogador em cada uma. Se a bola entrasse nesses jogadores, esses trocavam com três jogadores da equipa que atacava. O objetivo da equipa que atacava era fazer golo, pressionar muito, reagir muito agressivamente após a perda e explorar muito a profundidade (numa tentativa de imitar o S.C. Freamunde). Quinta- feira, a fim de treinar os mesmos objetivos que no treino de terça-feira, a equipa jogou um jogo 11x11 jogadores em  $\frac{3}{4}$  do campo, com uma zona restrita onde os defesas não podiam entrar para estimular a profundidade e depois jogaram, em campo inteiro, um jogo 11x11 jogadores, de modo a proporcionar à equipa técnica a verificação da aplicação do que foi treinado na semana em contexto de jogo formal. No último treino da semana, realizaram-se exercícios analíticos de velocidade e bolas paradas (cantos ofensivos e defensivos). O jogo S.C. Freamunde x C.D. Feirense realizou-se no dia 4 e o seu resultado foi 0-1. Resultado justo pelo que as equipas fizeram no jogo, que se equilibraram muito. Tendo a equipa do C.D. Feirense conseguido finalizar numa das poucas oportunidades que teve durante o jogo.

A equipa treinou então dia 9 (terça-feira). Como em todos os primeiros treinos da semana, Manuel Teixeira falou com os jogadores. Antes de mais, congratulou os jogadores pelo bom resultado obtido no fim-de-semana contra uma equipa que tínhamos perdido na 1ª. Alertou para que apesar de saber o sonho do ir à 2ª fase se ter esfumado, teríamos de manter o foco e a concentração para a fase de manutenção que já ia na 2ª jornada com duas vitórias para nós. Após a palestra, foi feito o treino habitual, exercício de passe e jogo das 3 equipas. Na quarta-feira, como a semana antecedia o jogo C.D. Feirense x Gondomar S.C., e sabíamos que o Gondomar S.C. colocava muitos jogadores no corredor central, trabalhamos muito a exploração dos corredores laterais de forma a aproveitar esse espaço. A equipa fez um jogo 11x11

jogadores em meio-campo com zona restrita nos corredores laterais, em que só poderiam entrar o extremo e lateral da equipa com bola e o lateral da equipa a defender. Na quarta-feira, o objetivo foi o mesmo do treino de terça-feira e executou-se o mesmo exercício. Assim, na sexta-feira, trabalhou-se os habituais exercícios de finalização e treinaram-se as bolas paradas. O jogo C.D. Feirense x Gondomar S.C. disputou-se no dia 11 e ficou 3 – 2. A equipa esteve 2 vezes em vantagem, deixando que o Gondomar S.C. chegasse ao empate mas acabou por conseguir a vitória já no último minuto do encontro.

A terceira semana de treinos de Dezembro começou dia 13 (terça- feira). Esta semana antecipava o último jogo de 2016, Fiães S.C. x CD Feirense. Na palestra de Manuel Teixeira com os jogadores, este referiu que não tinha sido o adversário que nos tinha retirado o sonho da 2ª fase mas sim nós próprios. Alertou novamente para o facto de estes embates contra o Fiães S.C. serem derby's e por isso a equipa tinha que ter maturidade para ser fria a pensar e decidir da melhor forma possível. Estava muita gente no jogo, um ambiente complicado mas, ainda assim, seria necessário decidir bem e executar ainda melhor. Neste treino, a equipa fez o habitual às terças-feiras de recuperação. Quarta-feira, a equipa fez organização defensiva e um exercício que explorava a nossa transição defesa-ataque. No dia seguinte, a equipa técnica preparou a estratégia para o jogo, que passava por uma forte organização defensiva, bloco médio-baixo, forte após perda da posse de bola para rapidamente a voltar a recuperar e muito rápidos nas transições ofensivas. No último treino, verificando no primeiro jogo contra esta equipa, que o guarda-redes do Fiães S.C. tinha dificuldade em atacar a bola nos cantos, treinou-se bolas paradas (cantos ofensivos), a acrescentar aos habituais exercícios analíticos de velocidade. O jogo Fiães S.C. x C.D. Feirense disputou-se então no dia 18 e o seu resultado foi de 1 – 1. Um empate muito parecido ao jogo da 1ª fase sendo que o Fiães S.C. atingiu a igualdade após um canto, nos momentos finais do jogo.

Na quarta semana do mês, a equipa só iria treinar duas vezes: dia 20 e 21 (terça e quarta-feira). A comunicação de Manuel Teixeira foi no sentido de assumir que nestes jogos não se podem perder pontos, e que os jogos têm 70 minutos e não podemos perder a concentração em nenhum deles, incluindo nos

minutos de desconto. Na terça-feira, fizeram o habitual treino de recuperação. No dia seguinte, a equipa técnica organizou um torneio de futebol de sete, em que os próprios treinadores também participaram, de modo a tornar lúdico o último treino antes do Natal. Os próximos treinos seriam dia 27, 28 e 29 de dezembro.

É importante referir que no dia 20 deste mês surgiu um acontecimento que iria mudar a minha vida futura neste clube. O treinador principal da equipa sénior do C.D. Feirense, José Mota, foi despedido tendo assumido a equipa interinamente o Professor Nuno Manta.

O mês de dezembro foi um mês positivo em que perdemos apenas 2 pontos no jogo contra o Fiães S.C. A classificação no final do mês de dezembro era:

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Dragon Force	20	4	3	1	0	9	0	+9
2	Feirense	19	4	3	1	0	6	3	+3
3	SC Coimbrões	17	4	3	0	1	8	3	+5
4	Gondomar	13	4	2	0	2	8	6	+2
5	Freamunde	12	4	1	2	1	10	4	+6
6	Sp. Espinho	7	4	1	0	3	2	4	-2
7	Fiães SC	4	4	0	2	2	3	8	-5
8	Vila Real	1	4	0	0	4	2	20	-18

Tabela 15 - Quadro classificativo no final da 4ª jornada da 2ª fase

JORNADA 2			JORNADA 3		
<b>Sp. Espinho</b>	2-0	Gondomar	<b>Dragon Force</b>	4-0	Vila Real
Vila Real	0-3	<b>SC Coimbrões</b>	<b>Feirense</b>	3-2	Gondomar
Fiães SC	0-3	<b>Dragon Force</b>	<b>SC Coimbrões</b>	1-0	Sp. Espinho
Freamunde	0-1	<b>Feirense</b>	Freamunde	1-1	Fiães SC
JORNADA 4					
<b>Gondomar</b>	2-1	SC Coimbrões			
Sp. Espinho	0-2	<b>Dragon Force</b>			
Vila Real	2-9	<b>Freamunde</b>			
Fiães SC	1-1	Feirense			

Figura 39 - Resultados da 2ª à 4ª jornada da 2ª fase

## Reflexões

O último mês do ano a nível de resultados dificilmente seria melhor visto que a equipa apenas perdeu pontos no empate contra o Fiães S.C. Foi um mês que ficou caracterizado pela “luta” de Manuel Teixeira e equipa técnica para manter o grupo focado nesta fase de manutenção, que apesar de não ser onde queríamos estar, era fundamental que fizéssemos o maior número de pontos possíveis para atingir rapidamente a manutenção.

Pensa-se ser importante refletir uma atitude do treinador que, quando se começou a aproximar o Natal e as respetivas férias escolares dos atletas, teve uma conversa com eles no sentido de se programar junto dos atletas como seriam os treinos nesses dias. Podia-se simplesmente agendar os treinos da maneira que entendesse, mas o treinador decidiu ouvir os atletas, o que lhes dava mais jeito, quando gostariam de treinar, etc. Juntos, a equipa técnica com os jogadores, organizaram os treinos para essas semanas e tudo correu da

melhor forma possível. Mais uma vez, ouviram-se os jogadores, deu-se-lhes importância e capacidade de decisão. A literatura identifica-se com este tipo de atitudes: considera-se que é assim que se coloca os jogadores a trabalhar lado a lado com os treinadores, se mantém a sua motivação e se forma um grupo unido, onde todos trabalham para os mesmos objetivos. Foi uma atitude mais humana do que profissional, no sentido em que se deu as possibilidades de escolha e de se planear juntos. Sabendo que os atletas, enquanto seres humanos, têm outros interesses na vida (*hobbys*, outras atividades, etc.), optou-se por tomar essa atitude. É sempre importante que os líderes percebam que lidam com Homens (que têm sentimentos, vontades, gostos, ...) e não apenas com atletas que somente cumprem com o que eles pedem (Janssen & Dale, 2002; Pinho & Pereira, 2011; Torquemada, 2013; Cubeiro & Gallardo, 2012; Vasco, 2012; Araújo, 2010). No mesmo sentido que os autores anteriores, Urbea e García de Oro (2012) referem que o equilíbrio entre vontades é crucial para uma boa relação entre o grupo e o treinador. A opinião de Mourinho vai de encontro a esta ideia no sentido em que este refere: “(...) *Sou acessível para que eles possam participar comigo nas decisões.*” (S.D., citado por Vasco, 2012: 158).

A única situação menos positiva deste mês foi o facto de um jogador (que tinha sido poucas vezes opção), depois de verificar que não tinha sido convocado para um jogo, ter decidido abordar a equipa técnica para que lhe justificassem o porquê da não-convocatória. Após Manuel Teixeira o ter elucidado, o jogador em questão, reagiu de uma forma rude e arrogante. O treinador principal, sentindo-se ofendido, disse para ele não vir mais, que se considerasse dispensado. No dia seguinte, o jogador veio pedir desculpa e tudo se resolveu a bem. Depois desta situação, o treinador principal explicou à equipa técnica que não se pode deixar que nenhum jogador nos levante a voz ou fale connosco de forma mal-educada. Os treinadores, como funcionários de um clube, têm que ter sempre uma posição superior a eles (jogadores), tendo eles sempre que nos respeitar. A equipa tem que ser superior ao individual e o clube tem que ser superior a tudo (Urbea & García de Oro, 2012). No entendimento de Kormelink e Seeverens (1997a), o clube, a sua cultura e o sistema estão sempre à frente do jogador;

estes últimos é que têm que se adaptar. Um exemplo do referido é Mourinho (S.D.) falando dele e de um dos melhores jogadores do Mundo, Cristiano Ronaldo: *“Cristiano é importante, mas é-o mais a equipa. Os jogadores e o treinador são ninfarias comparados com a dimensão deste clube.”* (citado por Cubeiro & Gallardo, 2012: 95).

## **5.6 – Mês de janeiro**

O início do ano trouxe mudanças no meu estágio profissional no C.D. Feirense. O treinador da equipa sénior, José Mota, tinha sido demitido e interinamente o professor Nuno Manta assumiu a equipa até estar encontrado um novo treinador. No entanto, os dois jogos com Nuno Manta correram da melhor maneira para a equipa sénior do C.D. Feirense, sendo que o mister Nuno Manta passou a ser a escolha permanente e não apenas temporária. Desta forma, para a equipa técnica do mister Nuno subiu o adjunto de Tiago Conde, treinador da equipa de Juniores A do C.D. Feirense. Assim sendo, no dia 1 de Janeiro de 2017, o mister Tiago Conde convida-me para pertencer à equipa técnica dos Juniores A do C.D. Feirense. Sendo um escalão competitivo de uma faixa etária mais velha e, no meu entender, um desafio maior, aceitei. Dia 3 de Janeiro, quarta-feira, comecei a trabalhar com a equipa júnior. Naquele momento, a equipa encontrava-se em 7º lugar da Zona norte da 1ª divisão do Campeonato Nacional de Juniores, estando a 6 pontos do 4º lugar, lugar que daria acesso ao apuramento de campeão e asseguramento da manutenção. No entanto, faltavam apenas três jornadas para o fim da 1ª fase.

A primeira semana de janeiro, trazia o primeiro jogo de 2015 que era LFC C.D. Feirense x F.C. Paços de Ferreira. Assim, o primeiro treino desta semana onde estive presente foi no dia 3 de janeiro. Tiago Conde, na sua comunicação, explicou a importância deste mês, principalmente destes últimos três jogos desta 1ª fase. Apesar de a equipa vir de uma derrotas, se esta ganhasse os três próximos jogos, mesmo que não conseguisse chegar ao 4º lugar, daria pontos para a fase de manutenção em que os pontos seriam divididos a metade,

ganhando pontos também aos seus adversários diretos. Traçou com a equipa como objetivos pontuais fazer 7 pontos (em 9 possíveis).

Na quinta-feira (treino de manhã), sabendo que a equipa de Lourosa pressionava muito, mas deixava muito espaço nas costas, a equipa técnica organizou o treino com os objetivos de tirar a bola da zona de pressão e rapidamente explorar a profundidade das costas adversárias. Para isso, realizaram-se exercícios em meio-campo de jogo 10x10 jogadores e 11x11 jogadores com zona restrita onde apenas os avançados podiam entrar após passe para o espaço na profundidade. No último dia de treino antes do jogo (sexta-feira de manhã), foram trabalhados vários exercícios de bolas paradas e no fim, um exercício de finalização que pelo que percebi costuma ser habitual à sexta-feira. O jogo C.D. Feirense x F.C. Paços de Ferreira realizou-se no dia 7 e o seu resultado foi de 0-2. Contra uma equipa bem organizada e agressiva do F.C. Paços de Ferreira, os jogadores do C.D. Feirense não tiveram atitude, não foram agressivos; sendo que o adversário teve tudo aquilo que a equipa do C.D. Feirense não teve. Assim, a concretização dos objetivos complicou-se.

A segunda semana de Janeiro começou no dia 8 com palestra pós-jogo e treino de recuperação. A equipa técnica sentia os jogadores de rastos, desmotivados. Era a segunda derrota consecutiva o que impossibilitou as hipóteses de chegar ao 4º lugar, posto esse que tinha sido garantido pelo Rio Ave F.C. nesse fim-de-semana. Tiago Conde decidiu então, na sua comunicação, não falar do jogo, mas motivar, pedir atitude, entreajuda e trabalho até ao fim, faltavam apenas dois jogos. E que tudo só dependia deles! O treino de recuperação consistia em corrida, alongamentos, *futvoley* e massagem para os jogadores que tinha participado no jogo do fim-de-semana e um jogo de 5x5 com apoios para os não utilizados. O treino seguinte, terça-feira, este teve como objetivos: força analítica e organização ofensiva. O C.D. Feirense tinha que ganhar, queria assumir o jogo. O treino de quarta-feira e quinta-feira, também teve como objetivos as transições ofensivas e organização ofensiva, novamente. Sexta-feira, além de velocidade analítica, a equipa treinou bolas paradas (cantos ofensivos e defensivos) e o habitual exercício de finalização. O jogo C.D. Feirense x Leixões S.C. disputou-se no dia 14 e o seu resultado foi de 2-0. Bom

jogo da nossa equipa, mostrando a sua qualidade, contrariamente ao jogo passado mesmo apesar de só a mostrar mais frequentemente após o 1º golo. Pareceu perder um certo nervosismo inicial.

A terceira semana de Janeiro, começou no dia 15 com o habitual treino de recuperação. Esta semana antecipava o último jogo da 1ª fase da 1ª divisão do Campeonato Nacional de Juniores. O jogo seria contra um candidato direto, o U.D. Oliveirense, para além de também ser um derby do distrito de Aveiro. Mais uma vez, a vitória era bastante importante para a futura fase de manutenção. Dessa forma, Tiago Conde para além de dar os parabéns à equipa, explicou também o acima descrito e a dizer que tudo estava nas mãos dos jogadores e que o destino era deles. O plantel estava muito curta porque estavam muitos jogadores lesionados e castigados. O treinador principal decidiu então apostar em jogadores que ainda não tinham tido muitas oportunidades. No terça-feira, a equipa treinou organização ofensiva, especialmente ataque organizado. Na quarta-feira e quinta, os objetivos foram os mesmos. O jogo era em casa do Oliveirense, mas a equipa tinha que assumir o jogo para o vencer. No último treino semanal, a equipa treinou bolas paradas (cantos ofensivos) e o habitual exercício de finalização. O jogo C.D. Feirense x U.D. Oliveirense disputou-se no dia 21 e o seu resultado foi de 4 – 0. A equipa jogou com alegria, vontade de ganhar, ambição e motivação. Talvez porque muitos jogadores eram novos, tinham tido poucas oportunidades e muitos deles eram de 1º ano júnior, com menos experiência, mas mais irreverência. Um grande resultado que, mais do que três pontos, dava um ânimo e motivação extra para a próxima fase. Ficava assim terminada a 1ª fase do campeonato nacional de Juniores.

Na penúltima semana do mês, e uma vez que a Segunda Fase só começaria no dia 18 de Fevereiro, a equipa técnica forneceu três dias de folga à equipa de modo que os jogadores descansassem, recuperassem de lesões e relaxassem da fadiga psicológica e física que esta Primeira Fase provocou. No entanto, o trabalho nunca para realmente e no Sábado, dia 28, agendámos um amigável contra a equipa de Juniores do S.C. Freamunde. Durante a semana o objetivo de ambos os treinos foi um trabalho das capacidades condicionais dos atletas, no ginásio. O jogo com o S.C. Freamunde ficou empatado a 2 bolas,



sendo um amigável em que os jogadores que durante o ano tiveram menos tempo de jogo, tiveram oportunidade de se mostrar.

Os objetivos pontuais deste mês não foram atingidos, mas a equipa conseguiu obter uma pontuação seria importante para a 2ª fase do Campeonato Nacional de Juniores. A classificação final da Primeira Fase do campeonato foi esta:

**Tabela 16 - Quadro classificativo no final da 22ª jornada**

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Paços Ferreira	35	14	6	4	4	14	13	+1
2	Moreirense	33	14	6	6	2	20	11	+9
3	▲ Chaves	33	14	3	9	2	15	12	+3
4	▼ Gil Vicente	32	14	6	5	3	21	15	+6
5	▲ Leixões	31	14	5	3	6	9	14	-5
6	▼ Feirense	30	14	3	7	4	13	14	-1
7	UD Oliveirense	24	14	4	3	7	18	20	-2
8	Padroense	20	14	2	5	7	12	23	-11

JORNADA 20			JORNADA 21			JORNADA 22		
Gil Vicente	0-1	Rio Ave	Braga	2-0	Gil Vicente	FC Porto	1-0	Paços Ferreira
V. Guimarães	5-3	Leixões	Rio Ave	0-0	V. Guimarães	Leixões	2-2	Rio Ave
Padroense	0-3	Braga	Moreirense	3-2	Padroense	V. Guimarães	1-2	Braga
FC Porto	3-0	Moreirense	Chaves	1-2	FC Porto	Gil Vicente	1-0	Moreirense
UD Oliveirense	2-2	Chaves	Paços Ferreira	1-0	UD Oliveirense	Padroense	2-0	Chaves
Feirense	0-2	Paços Ferreira	Feirense	2-0	Leixões	UD Oliveirense	0-4	Feirense

**Figura 40 - Resultados da 20ª à 22ª jornada**

## Reflexões

O mês de Janeiro foi negativo no espírito anímico da equipa. Sentiu-se que os jogadores, apesar de terem sido alertados pelo treinador principal e de este ter mantido sempre o foco no objetivo da manutenção, desmotivaram bastante com o afastamento da 2ª Fase – Fase de Subida. Os resultados até então tinham sido mais positivos do que esperado e os próprios jogadores começaram a sonhar demasiado alto para as suas capacidades. Foi muito complicado cativá-los para um objetivo secundário, como se comprovam pelas derrotas contra o F.C. Paços de Ferreira e G.D. Chaves, derrotas estas que abalaram muito a equipa. Este foi um dos momentos da época em que mais se sentiu o que é liderar homens que pensam por eles, que se sentem perdidos e desmotivados e que o papel da equipa técnica, nestas situações, é conseguir elevá-los e trazê-los de volta aos bons resultados, ao empenho e à motivação de trabalhar para concretizar objetivos pelos quais não se sentem entusiasmados. O líder tem que estar à frente do grupo a mostrar o caminho, a chefiar, a motivá-lo através das relações interpessoais, de modo a que este tenha sucesso, pois não existem grandes grupos ou equipas que não tiveram grandes líderes (Chelladurai, 2001; Esteves, 2009; Almeida, 2011).

Por outro lado, e como se costuma dizer, “*nos maus momentos é que se veem os grandes Homens*”, Tiago Conde, numa fase difícil da época, conseguiu motivá-los para o grande objetivo. Não foi através do coletivo, porque sentiu que não era por aí que teria sucesso, mas através do individual. Nas palestras, focou sempre o gosto e a paixão que estes têm por jogar futebol, que queria que se divertissem e que estes não se estavam a divertir, não fazendo assim sentido praticar a modalidade. Além disto, disse-lhes que, para alguns, era o último ano de juniores pelo que teriam que aproveitar os seus últimos meses de formação para darem tudo se queriam jogar num clube sénior e ganhar algum dinheiro com o futebol. Aos que eram juniores de primeiro ano, incentivou-os para o facto de se afirmarem totalmente nesta equipa no ano posterior. Nesta pior fase, apelou

muito ao sentimento dos jogadores e ao futuro que estes pretendem para eles mesmos na modalidade. Quando começou a sentir mais empenho da parte de cada um dos jogadores, começou a apelar ao sentido de equipa, união e família, valores estes que sempre defendeu. O líder da equipa deverá ter um conhecimento claro sobre como motivar o seu grupo e quais os fatores que influenciam esta motivação (Chelladurai, 2001; Urbea & García de Oro, 2012). Tiago Conde percebeu que o estado de espírito da equipa era tão frágil que nem através do espírito de grupo conseguiria elevá-lo pelo que tentou apelar ao individual e aos objetivos individuais. A motivação pode surgir em qualquer momento e de qualquer forma, devendo adequá-la aos contextos mais favoráveis (Neto, 2014; Urbea & García de Oro, 2012). Corroborando com esta ideia, Billik e Peterson (2001: 129) referem que “*o conhecimento, por si só, não dá resultados...se souberes ensinar e motivar, então podes ser um líder...*” (citado por Almeida, 2011: 78).

É com bastante agrado e reconhecimento que se reflete acerca da semana que antecipou o jogo contra o Leixões S.C.. Era um jogo muito importante no sentido em que a vitória seria contra um adversário direto para a fase seguinte. A conquista da vitória também deixaria a equipa mais tranquila no que se referia aos lugares de despromoção. Tiago Conde, durante todos os dias de treino dessa semana, falou sempre com os jogadores antes dos treinos, motivando-os para o jogo e dando-lhes a confiança necessária, acabando a dizer “*Nós vamos ganhar!*”. Se um líder demonstrar total confiança na equipa, a motivar constantemente e trabalhar organizadamente e com competência fará a equipa acreditar no líder, no processo de treino e nos próprios jogadores e, desta forma, o caminho para atingir o sucesso está praticamente feito (Chelladurai, 2001; Urbea & García de Oro, 2012; Neto, 2014). Quando questionado, numa entrevista, porque, partindo do princípio, que todos os treinadores percebem muito de futebol e são muito bons, uns ganham e outros não, Mourinho (2003) responde: “*(...) a diferença faz-se em dois pontos. Um é saber treinar – que nem todos sabem -, saber conduzir uma equipa para ter determinados comportamentos táticos em campo. O outro ponto é o da motivação e da crença.*” (citado por Oliveira et al, 2006: 35).

No dia do próprio jogo, uma vez que era normalmente o estagiário que montava e executava o aquecimento, pediu-lhe que fizesse algo de diferente dos outros jogos para que a equipa sentisse que o jogo era importante. Sabendo que os jogadores estavam com os níveis de confiança baixos, principalmente na finalização, decidiu colocar duas balizas no exercício de manutenção da posse de bola 5x5 jogadores e, no final do aquecimento, cada jogador fazer dois remates à baliza. Pensou-se nisto como fator psicológico apenas, para que os jogadores tivessem o “golo” no exercício de manutenção da posse de bola e, com os remates à baliza, tivessem em mente o remate nas referências oficiais para “aquecer o pé”. Nos primeiros 20 minutos de jogo, em 4 remates, tínhamos feito 3 golos. Justifica-se a opção citando Neto (2014: 19): *“É preciso que o dito “aquecimento” para o jogo utilize modelos que irão estar o mais próximo possível do mesmo. É preciso tudo fazer para que sempre o treino esteja próximo do jogo, treinando essa vontade de vencer como uma questão de compromisso e honra.”*

Considera-se importante realçar que, no mês de Janeiro, refletiu-se ainda mais acerca da liderança. Neste mês, não foi o treino nem as ideias de jogo o mais importante, até porque o empenho dos atletas não foi o maior. Neste mês, o mais importante foi a capacidade que se teve para colocar homens de 18 e 19 anos completamente desmotivados e sem rumo a remar para o mesmo lado e a lutar pelos objetivos, a lutar pelos treinadores. Neste mês, os últimos dois jogos da 1ª fase foram ganhos através da liderança, sempre comandada por Tiago Conde. Esta (liderança) é um dos fatores que mais pode influenciar o sucesso desportivo (Urbea & García de Oro, 2012; Birkinshaw & Crainer, 2005; Kormelink & Seeverens, 1997; Cubeiro & Gallardo, 2012; Torquemada, 2013; Neto, 2014).

Por último, sendo este um mês de transição do estagiário pensa-se importante refletir sobre esta mudança de contexto. Nesta faixa etária, foi possível observar o trabalho de uma equipa que compete na 1ª divisão do campeonato nacional de juniores. A diferença de empenho, motivação e dedicação destes atletas comparativamente ao escalão de Iniciados A é notória. Não que a equipa de Iniciados fosse desleixada ou preguiçosa nos treinos, pelo contrário, mas o facto da equipa de Juniores ser constituída por alguns

elementos com contrato profissional e outros com contratado de formação, é visível uma maior preocupação dos atletas com o treino. Não obstante, são atletas com 18/19 anos que fora do ambiente do clube, gostam de se divertir, sair à noite, etc. Nota-se também neste escalão uma maior preocupação com o detalhe, não só técnicos e táticos, mas também a capacidade física do jogador tem uma preocupação maior comparativamente ao escalão de iniciados.

## **5.7 – Mês de fevereiro**

A equipa recomeçou os treinos no dia 1, com jogo treino contra os sub18. Antes do treino, Manuel Teixeira comunicou com os atletas de modo a traçar objetivos e a explicar-lhes o que se iria passar nesta Segunda Fase – Fase de Manutenção. Esta Segunda Fase – Fase de Manutenção começaria no dia 18 deste mês contra o F.C. Paços de Ferreira. Nesta fase, os pontos seriam divididos e desceriam 3 das 8 equipas. O treinador pediu trabalho, muita atitude e crença. Referiu também que os jogos contra os adversários que estão abaixo de nós são muito importantes para criar uma grande diferença pontual entre o C.D. Feirense e as outras equipas. Alertou também para a importância de ganhar os jogos em casa nesta fase. No entanto, avisou também que nesta fase, maior parte das equipas adversárias jogando fora de casa, abdicavam da luta da vitória, jogando com o objetivo de não perder. Para este mês, traçou como objetivo pontual no mínimo 5 pontos de modo a garantir distância pontual entre as duas equipas.

No dia seguinte, quinta, os objetivos do treino foram organização ofensiva – ataque organizado. Para isso, realizaram-se exercícios em 10x0 jogadores, em que estes executavam movimentos-padrão e depois finalizavam. Posto isto, realizaram jogo 11x11 jogadores em meio-campo no sentido de tentar aplicar o que foi treinado em 10x0 jogadores. No último treino da semana, e visto a equipa pecar muito na altura de finalização, esta treinou finalização variada. Nesse fim-de-semana foi agendado uma amigável contra a equipa sénior do A.D.

Sanjoanense com resultado de 1-3. Resultado expectável devido à diferença de escalão das equipas.

A segunda semana do mês começou no dia 5, terça-feira. Neste treino foram realizados exercícios de 1x1 e 2x2 de curta duração mas com bastante intensidade, de forma a aumentar os níveis de resistência da equipa. Quarta-feira, a equipa técnica organizou jogo-treino contra a equipa júnior do Boavista F.C. O resultado final fixou-se em 2-3, sendo o resultado justo para o nível de jogo apresentado por ambas as equipas. No últimos treinos da semana, a equipa fez trabalho de ginásio. A equipa técnica deu folga durante o fim de semana.

A terceira semana, que anteciparia a 1ª jornada da fase de manutenção do campeonato Nacional de Juniores começou com jogo amigável contra a equipa sénior do C.D. Feirense, em que o estagiário fez de arbitro, em que a partida terminou com um resultado de 4x1 a favor da equipa sénior. Na terça e quarta-feira, os objetivos do treino foram o trabalhar de algumas dinâmicas da organização ofensiva, nomeadamente a exploração do espaço interior. Na quinta-feira, para além de um exercício de passe, o objetivo do treino permaneceu na organização ofensiva com foco nos movimentos de contra-ataque da equipa. Sexta-feira, realizaram-se exercícios de bolas paradas e habitual exercício de finalização. Dia 18, realizou a 1ª jornada da fase de manutenção do campeonato nacional de Juniores em casa do F.C. Paços de Ferreira. O resultado fixou-se no 1-0 para a equipa da casa. No entanto, foi uma partida de enorme qualidade da parte do C.D. Feirense. Apesar de ter ficado reduzido a 10 jogadores no 12º minuto da partida devido a uma falta à entrada de área e na execução do livre a equipa do Paços ter chegado à vantagem, a equipa do C.D. Feirense nunca desistiu e acabou por ter as melhores oportunidades do jogo. No entanto, não foi feliz na finalização e dessa forma, incapaz de igualar o resultado.

A última semana de Fevereiro teria 2 jogos, o primeiro dia 25 contra o G.D. Chaves e o segundo, dia 28 (feriado) contra o Padroense F.C., ambos em casa. Tiago Conde, sabendo da importância do jogo desse fim-de-semana com o G.D. Chaves falou com os jogadores nesse dia no sentido de os motivar, referindo que era importante que se concretizassem os objetivos o mais cedo possível

para se jogar sem pressão dos resultados, rodar mais a equipa e ter mais qualidade no futebol da equipa. O grande objetivo para este mês passava exclusivamente por ganhar os próximos jogos para haver um distanciamento pontual desta equipa e dos últimos três lugares (lugares de despromoção). O primeiro dia de treinos da semana visou a recuperação ativa, sendo que foram utilizados os habituais exercícios no dia a seguir ao jogo. No treino de terça, foram realizados alguns exercícios físicos analíticos e jogo reduzido das três equipas. No dia seguinte, quarta-feira, a equipa trabalhou organização defensiva e organização ofensiva. Treinou estes objetivos num exercício em que, numa primeira fase, tinha que defender a baliza, e após recuperar a bola, tinha que atacar organizadamente para a conseguir fazer passar por três balizas pequenas que se encontravam no meio-campo. Na quinta-feira, o treino mais focado no aspeto estratégico- tático da semana, sabendo a equipa técnica que o G.D. Chaves é uma equipa que joga em bloco baixo e linhas juntas com o objetivo de explorar o contra-ataque. Os objetivos do treino foram tirar a bola da zona de pressão e, após isto acontecer, decidir se a equipa entrava na transição rápida para explorar a profundidade ou se atacava organizadamente havendo um passe de rutura. Para concretizar estes objetivos, realizaram-se exercícios de jogo 11x11 jogadores em  $\frac{3}{4}$  e em campo inteiro em que uma equipa pressionava muito alto e a outra só podia marcar golo após passe de rutura. A equipa que pressionava alto tinha uma zona restrita onde a sua defesa não podia entrar, que se situava entre as suas costas e a sua baliza. No último treino antes do jogo, a equipa realizou bolas paradas (cantos defensivos e ofensivos). O jogo realizou-se no dia 25 e o seu resultado foi de 0 – 0. Contrariamente ao jogo da semana anterior, a equipa não conseguiu criar oportunidades de golo sendo que o G.D. Chaves jogou com um bloco muito baixo e coeso. A equipa do C.D. Feirense chegou a estar em vantagem numérica mas não conseguiu transportar essa superioridade para o resultado.

Como haveria jogo novamente em menos de 72 horas contra o Padroense F.C., a equipa realizou treino de recuperação no domingo, dia 26 e treino de bolas paradas na segunda, dia 27. No treino de domingo, Tiago Conde, deu a habitual palestra pós-jogo. Esta palestra teve um tom mais agressivo porque no

seu entender, alguns elementos tiveram várias más decisões durante a partida, sendo que não conseguimos criar as oportunidades desejadas contra uma equipa que jogou cerca de 30 minutos em inferioridade numérica.

Dia 28, último dia do mês, realizou-se o C.D. Feirense x Padroense F.C. com um resultado de 0-1. A equipa do C.D. Feirense revelou novamente várias dificuldades em conseguir criar situações perigosas para a equipa adversária sendo que sofreu golo num golo de canto. Foi um jogo paupérrimo sobretudo em organização ofensiva. Mesmo com o alerta de Tiago Conde para o facto das equipas adversárias irem jogar fora com o bloco baixo e linhas juntas, a equipa não conseguiu desorganizar a defesa adversária.

**Tabela 17 - Quadro classificativo no final da 3ª jornada da 2ª fase**

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Paços Ferreira	17	3	1	1	1	1	1	0
2	Chaves	17	3	0	2	1	4	6	-2
3	Padroense	16	3	2	1	0	3	0	+3
4	Leixões	16	3	1	0	2	3	5	-2
5	Gil Vicente	15	3	2	0	1	8	5	+3
6	Moreirense	15	3	2	0	1	5	4	+1
7	Feirense	15	3	0	1	2	0	2	-2
8	UD Oliveirense	13	3	1	1	1	4	5	-1



JORNADA 1			JORNADA 2			JORNADA 3		
Chaves	3-5	Gil Vicente	Gil Vicente	2-0	UD Oliveirense	Paços Ferreira	0-1	Moreirense
UD Oliveirense	3-2	Moreirense	Moreirense	2-1	Leixões	Feirense	0-1	Padroense
Paços Ferreira	1-0	Feirense	Padroense	0-0	Paços Ferreira	Chaves	1-1	UD Oliveirense
Leixões	0-2	Padroense	Feirense	0-0	Chaves	Leixões	2-1	Gil Vicente

**Figura 41 - Resultados da 1ª à 3ª jornada da 2ª fase**

## Reflexões

Neste mês, começou a 2ª Fase – Fase de Manutenção/Descidas. A equipa apenas disputou 3 jogos, em que obteve 2 derrotas e um empate. Foi um mês péssimo a nível de resultados em que a equipa não conseguiu mais que um ponto nos 6 possíveis em casa. É vital refletir o porquê destes resultados, sobretudo nos dois jogos em casa, nos quais a equipa não conseguiu desorganizar duas equipas que jogaram com o bloco muito baixo e coeso à espera do nosso erro.

No início deste mês, Tiago Conde explicou à equipa tudo o que se iria passar nesta 2ª Fase: quando começava, quais eram os adversários, etc. Também referiu aquilo que a equipa técnica, tinha planeado para este mês: em termos de objetivos pontuais e do que se queria para a equipa. A acrescentar a isto tudo, disse o que pretendia que os jogadores fizessem para que se tornem melhores e o que se iria fazer para melhorar a equipa. Considera-se importante que estas conversas aconteçam, para que todos os elementos da equipa remem para os mesmos objetivos e saibam porque o estão a fazer. Quando se atua de determinada forma, trabalha-se com mais empenho, devendo, por isso, explicar-se sempre aos jogadores o porquê do que se faz, de modo a mostrar aos atletas

a congruência do que se faz com o que o líder pede (Janssen & Dale, 2002; Urbea & García de Oro, 2012; Torquemada, 2013).

Considera-se importante também refletir acerca da palestra a seguir ao jogo-treino contra o G.D. Chaves. Após um jogo muito mal conseguido da equipa que esteve sem vontade de treinar e muito apática, Tiago Conde teve uma comunicação muito dura e agressiva com os jogadores. O treinador não deixa que os jogadores deixem de trabalhar e exige-lhes o máximo, ficando bastante aborrecido quando sente que estes não deram tudo aquilo que podem dar ao jogo. No entanto, esta palestra não teve um o efeito esperado na medida em que a equipa não conseguiu realizar um bom jogo contra o Padroense F.C. Pensa-se que um treinador tem que exigir sempre o máximo da sua equipa, nunca a deixando ficar confortável ou não trabalhar para ser melhor. Se for preciso ser duro com eles, é o que tem que ser feito para que os jogadores entendam que a equipa técnica não ficou contente com a sua prestação, tendo estes que render mais. Os treinadores devem apelar sempre à concentração e ao foco dos jogadores, visto que os resultados do desporto são, muitas vezes, influenciados por pormenores (Kormelink & Seeverens, 1997). Também Mourinho, nas palestras e corroborando com Tiago Carvalho, refere que tenta controlar as emoções para dar à equipa aquilo que ela precisa: se sentir que a equipa está a facilitar, põe um tipo de pressão psicológica sobre esta, de modo a mudar a atitude da equipa (S.D., citado por Vasco, 2012).

## **5.8 – Mês de março**

A primeira semana de treinos de março, que antecipava o jogo contra a equipa do Moreirense F.C. começou no dia 1 (quarta- feira) com a habitual palestra de Tiago Conde à equipa. Este perguntou à equipa qual era a sua opinião destes últimos três jogos que nos encaminharam para a zona de descida. Alguns dos capitães disseram que sentiam que alguns elementos não estavam focados nesta fase devido ao facto de não termos conseguido atingir a fase de apuramento de campeão que apesar de não ser o objetivo, era um sonho. Afirmaram que teríamos rapidamente de encontrar o foco de forma a pontuar o

mais rápido possível. Tiago Conde optou por uma palestra em que ao invés de tomar uma postura mais agressiva e dura, decidiu perguntar aos jogadores a sua opinião e o que sentiam desta fase menos agradável. Depois desta comunicação, a equipa foi treinar e realizou o habitual treino de recuperação de segunda-feira, constituído por corrida, futvoley e massagens para os utilizados e um jogo de 3 equipas competitivo para os restantes.

Uma vez que o Moreirense F.C. era uma equipa muito pressionante, agressiva, que cometia muitas faltas e que se desorganizava muito defensivamente enquanto atacava, os restantes treinos da semana foram organizados com o objetivo de explorar esses pontos mais fracos do adversário. Na quinta, a equipa realizou exercícios com os objetivos de manutenção da posse de bola e tirá-la da zona/lado de pressão, na tentativa de corresponder à sua agressividade e pressão alta. Na sexta-feira, sendo o Moreirense F.C. caracterizado pela grande quantidade de golos obtidos através de bolas paradas, a bolas paradas defensivas mais o habitual exercício de finalização. O jogo Moreirense F.C. x C.D. Feirense realizou-se no dia 4 e o seu resultado foi de 1 – 1. O resultado é injusto pelo que ambas as equipas fizeram, merecendo a vitória o C.D. Feirense. Durante todo o jogo, o Moreirense fez apenas 3 remates, sendo que um deles, acerca de 30 metros deu o empate à equipa da casa. No entanto, o C.D. Feirense a nível ofensivo esteve bastante melhor, conseguindo criar algumas oportunidades. Infelizmente essa superioridade não se traduziu no resultado, sendo que foram mais 2 pontos perdidos.

A segunda semana de treinos começou dia 7 (terça-feira) pois foi dado folga no Domingo e na segunda-feira. Apesar de o resultado não ter sido o pretendido, Tiago Conde deu os parabéns à equipa pela atitude demonstrada no jogo, pela garra, vontade e perseverança que a equipa demonstrou contra as adversidades que teve no jogo. Ainda assim, considerou um resultado positivo contra uma equipa complicada num campo ainda mais difícil. Neste mesmo dia, a equipa realizou o seu treino com um exercício de 11x11 em campo reduzido e um exercício de finalização em situação de 4x2+Gr. Nos treinos de quarta e quinta-feira, a equipa treinou com os objetivos de organização ofensiva e ataque organizado. O jogo era em casa contra uma equipa (Gil Vicente F.C.) que ia

entrar expectante, a procurar os erros da equipa do C.D. Feirense. Esta última teria que assumir o jogo, controlá-lo e tentar resolvê-lo o mais cedo possível. No último treino da semana, a equipa realizou os habituais exercícios de finalização e bolas paradas (cantos). O jogo C.D. Feirense x Gil Vicente F.C. realizou-se no dia 14 e o seu resultado foi de 1 – 0. A equipa do C.D. Feirense resolveu o jogo cedo fazendo o 1– 0 ainda na primeira parte. A equipa da casa soube gerir o resultado, controlar o jogo e sofreu pouco, porque teve sempre a bola. Podia ter dilatado o resultado por diversas ocasiões, mas voltou a pecar na finalização (um problema que se vem arrastando há muito tempo). Vitória justa. A equipa deu, assim, mais um passo para a concretização do seu objetivo: a manutenção e finalmente obteve uma vitória nesta fase.

A terceira semana do mês começou dia 13 com uma palestra do treinador principal muito positiva à equipa. Congratulou os jogadores pela importante vitória e excelente exibição. No entanto, treinador referiu ainda que estavam longe de assegurar a manutenção, mas que qualquer vitória nesta fase iria fazer a diferença pois as equipas encontravam-se com poucos pontos de diferença. Nesta altura, o campeonato iria fazer uma paragem de 2 semanas só voltando dia 1 de abril. O treino, nesse mesmo dia, como habitual, foi recuperação ativa através de corrida e futevoley para os utilizados e o jogo lúdico das três equipas em espaço reduzido. Na terça-feira, os objetivos do treino foram organização ofensiva e finalização. Para concretizar este último objetivo, realizaram-se exercícios de 3x2 jogadores e 4x3 jogadores com finalização. Para dar mais soluções, aos jogadores, no que se refere ao ataque organizado, realizaram-se exercícios de 10x0 jogadores com finalização com novos movimentos ofensivos. Neste sentido, o treino de quarta e quinta-feira, também procurou melhorar o ataque organizado com exercícios de 10x0 jogadores com finalização, em que se executavam os novos movimentos ofensivos. Na sexta-feira, foi agendado um amigável com a equipa de Juniores do F.C. Porto em que o resultado ficou 1-2 para a nossa equipa. Foi um bom treino contra uma equipa com uma qualidade individual excecional. Conseguimos criar algumas oportunidades, tendo sofrido mais um golo de longe.

Na quarta semana do mês Março, a equipa voltou aos treinos dia 20 para fazer treino de ginásio com foco nos membros superiores. No dia seguinte, o treino também foi realizado no ginásio com foco nos membros inferiores. Na quarta, feira, dia 22 de Março, realizamos jogo-treino contra os sub18 do C.D. Feirense em que a equipa de sub19 venceu por 4-1. No dia seguinte, realizaram-se exercícios de finalização variada. No último treino desta semana, o treino voltou a ser executado no ginásio com um circuito de força.

A última semana do mês de Março iniciou no dia 27 (segunda- feira). Neste treino, Tiago Conde começou a palestra a antever o próximo jogo contra o U.D. Oliveirense em que alertou para a mudança de treinador desta equipa, acreditando que não teríamos tantas facilidades como no jogo anterior contra esta equipa. Na segunda e terça-feira o objetivo do treino foi organização ofensiva tendo sido realizados exercícios que provocavam bastantes combinações nos corredores laterais. Quarta e quinta-feira foram realizados jogos reduzidos em que o objetivo era a troca e permuta de posições, sobretudo nas posições do meio campo. No último treino da semana, para além de um jogo lúdico e habitual finalização, trabalharam-se bolas paradas, nomeadamente, lançamentos ofensivos.

A classificação no final de Março era esta:

**Tabela 18 - Quadro classificativo no final da 5ª jornada da 2ª fase**

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Paços Ferreira	23	5	3	1	1	5	3	+2
2	Chaves	21	5	1	3	1	7	6	+1
3	Moreirense	19	5	3	1	1	10	5	+5
4	Feirense	19	5	1	2	2	2	3	-1
5	Padroense	17	5	2	2	1	3	4	-1
6	UD Oliveirense	16	5	2	1	2	6	7	-1
7	Leixões	16	5	1	0	4	3	9	-6
8	Gil Vicente	15	5	2	0	3	9	8	+1

JORNADA 4			JORNADA 5		
UD Oliveirense	1-0	Leixões	Chaves	3-0	Leixões
Gil Vicente	1-2	Paços Ferreira	Paços Ferreira	2-1	UD Oliveirense
Moreirense	1-1	Feirense	Feirense	1-0	Gil Vicente
Padroense	0-0	Chaves	Padroense	0-4	Moreirense

Figura 42 - Resultados da 4ª e 5ª jornada da 2ª fase

## Reflexões

Num mês em que a equipa conseguiu fazer 4 em 6 pontos possíveis, realizando também um jogo amigável contra o F.C. Porto com resultado favorável, crê-se que é importante refletir acerca de uma atitude muito positiva de Tiago Conde. O treinador pediu à equipa técnica para, durante todo este mês, até se ter concretizado os objetivos, motivar constantemente a equipa, todos os dias, em todos momentos. Explicou posteriormente que, como o campeonato se encontra numa fase terminal da época desportiva, as equipas adversárias iriam tentar superar-se (principalmente as que se encontram em zonas desconfortáveis da tabela classificativa). Assim, o objetivo era que, perante resultados adversos, a equipa não fosse tanto abaixo, como aconteceu no mês passado. Para além de achar uma atitude extremamente inteligente e racional, demonstrou a sua humildade e crescimento com os erros que cometeu no passado. Claro que a mensagem que se pretendia passar aos jogadores não era que se ia perder jogos e não se podia desanimar mas sim de motivá-los na concretização dos nossos objetivos coletivos e dos seus pessoais. Sabendo que o jogo de Futebol é extremamente imprevisível, jogando num Campeonato Nacional, onde todas as equipas têm qualidade, a ideia era preparar a equipa para se algo não corresse como se esperava. O líder deve aprender com os seus erros do passado para se tornar mais forte no futuro, assumindo-os e assimilando-os (Neto, 2014; Kormelink & Seeverens, 1999; Urbea & García de

Oro, 2012). Com as experiências do passado, deverá prever, protegendo-se e à equipa, certas situações, antecipando-se em relação às restantes pessoas (Cubeiro & Gallardo, 2012).

Outro aspeto que importa ainda referir é o treino de sexta-feira, onde normalmente se executam bolas paradas. A literatura identifica-se bastante com a adoção deste tipo de treino antes dos jogos na medida em que, vários estudos (Cunha, 2007; Bessa, 2009; Macedo, 2014) referem que, no futebol moderno, os lances de bola parada têm ganho uma elevada preponderância na percentagem de golos obtidos numa competição. Macedo (2014) verificou que, na época 2013/2014, o Moreirense FC (que disputou a Segunda Liga de Futebol), marcou 66% do total de golos marcados através de bola parada e sofreu 60% do total de golos sofridos da mesma forma. Como tal, crê-se ser importante trabalhar este aspeto todas as semanas ou quase todas as semanas. Além disso, pensa-se que a nível físico é um dos treinos que mais se pode adequar último aos dias antes do jogo, porque os jogadores passam muito tempo parados, tendo grande tempo de descanso e raramente, nas bolas paradas, há choques ou elevadas tensões musculares que possam provocar fadiga muscular ou lesões. No entanto, considera-se, na literatura existente, haver ainda a necessidade de contextualizar mais no “jogo” os exercícios das bolas paradas. De facto, nos exercícios realizados, apenas se marca as bolas paradas e, se há remate ou a defesa ganha a bola, repete novamente. Por exemplo, para uma maior contextualização, com o objetivo de treinar cantos, pode fazer-se um jogo reduzido com muito tempo de recuperação em que, se a bola sair pela linha lateral é sempre marcado canto. Adotando um tipo de treino em que apenas são marcadas as bolas paradas e não há continuidade da jogada, está-se a retirar ao treino o contra-ataque da equipa que defendeu, o remate na segunda bola da equipa que atacou, entre outros aspetos muito preponderantes na finalização num jogo de futebol. Autores referem que, até as bolas paradas, se deverão contextualizar no *jogar* da equipa (Oliveira *et al*, 2006; Cubeiro & Gallardo, 2012; Vasco, 2012; Torquemada, 2013). Referindo-se a Mourinho, Oliveira *et al* (2006: 41) refere que “(...) *trabalha tudo em simultâneo (...) treina o jogar com todas as dimensões em constante interação, isto é, em constante relação entre si. (...)*

*Isolá-las seria descontextualizá-las do jogar que deseja. Perceba-se que qualquer ação técnica, ou física, tem sempre subjacente uma intenção tática. Não existe no vazio, não existe por si só.”*

Considera-se importante também refletir acerca de uma conversa entre a equipa técnica, que teve como tema as dificuldades da equipa na finalização. Sempre se concordou que os jogadores, a nível individual têm qualidade para fazer mais golos (muitos deles fáceis). Apesar de se ter treinado finalização, devidamente contextualizada com o jogo, continuou-se a ter alguma dificuldade em fazer golos. Tiago Conde referiu a tomada de decisão como o fator preponderante para esta situação. A tomada de decisão representa um papel fundamental na performance do jogador em competição, guiando-o no jogo (Conceição, 2013). Os jogadores do C.D. Feirense, principalmente sob pressão, decidem mal: passam a bola quando têm que rematar, rematam quando têm que passar a bola, etc. O treinador principal referiu as suas individualidades genéticas e o seu crescimento passado como jogador de futebol em criança como os fatores mais decisivos para a tomada de decisão. Pensa-se que o treino também pode melhorar a tomada de decisão (Oliveira *et al*, 2006; Conceição, 2013). Estar no jogo implica estar a pensar, constantemente a tomar decisões que, por sua vez, implica concentração (Oliveira *et al*, 2006). Neste sentido, Rui Faria (S.D., citado por Oliveira *et al*, 2006) refere que “*conseguir estar concentrado o máximo de tempo possível no jogo implica treino e aprendizagem (...)*”. Este treino e aprendizagem deve ser a vivência do jogo em treino, para que o atleta “treine” a tomada de decisão em jogo, no treino (Oliveira *et al*, 2006; Conceição, 2013).

## **5.9 – Mês de abril**

O mês de abril começou com o jogo U.D. Oliveirense x C.D. Feirense. Este jogo teve um resultado de 3-1. No entanto, o resultado não espelha o que foi o jogo, sendo que o empate seria o resultado mais justo. Ainda assim, a equipa teve dificuldades, mais uma vez, em desorganizar a equipa adversária. A



equipa da U.D. Oliveirense chegou primeiro à vantagem, sendo que o C.D. Feirense empatou pouco depois. No entanto, um erro do nosso guarda-redes numa altura em que estávamos mais próximos da vantagem, comprometeu o resultado do jogo, sendo que o último golo foi marcado num lance de contra ataque em que a nossa equipa estava completamente balanceada para o ataque na expectativa do golo que daria o empate. Assim, o primeiro dia de treinos da mês realizou-se no dia 4 de abril (terça-feira). Tiago Conde decidiu reunir os jogadores para uma breve conversa. Percebeu que existia um nervosismo enorme no grupo, com medo de não se conseguirem atingir os objetivos. E isso era notório nos jogos, em que se sentia um receio de errar enorme por parte dos atletas. Referiu ainda que o jogo que se realizaria nesse fim-de-semana era contra uma equipa com qualidade (Leixões S.C.) mas que era em casa, pelo que a equipa teria que mostrar garra, vontade e atitude para concretizar a vitória. O Leixões seria mais uma equipa que viria jogar a nossa casa com o bloco baixo, linhas juntas, explorando o contra-ataque, por isso teríamos de ser fortes sobretudo em organização ofensiva. Neste dia, a equipa realizou um treino focado para a ativação realizando corrida, uns exercícios de “*meínhos*” lúdicos e o jogo reduzido das três equipas.

No dia seguinte (5 de Abril, quarta-feira), a equipa realizou um amigável contra a equipa sénior do Valadares F.C., com um resultado de 2x1 para o C.D. Feirense. Foi um bom jogo, contra uma equipa num escalão etário superior mas mais uma vez foi visível a incapacidade de finalizar da nossa equipa. No treino de quinta trabalhou-se organização defensiva (sector defensivo e intermédio e as suas relações entre eles) e as transições ofensivas (avançado sempre do lado da bola, fornecendo sempre a profundidade à equipa). A equipa técnica sabia que o adversário tinha qualidade individual e coletiva, principalmente nos sectores intermédio e avançado, mas desequilibrava-se muito defensivamente quando perdia a bola em organização ofensiva. No último treino semanal, a equipa treinou bolas paradas defensivas (cantos e livres), visto que o adversário era muito forte nas bolas paradas. O jogo C.D. Feirense x Leixões S.C. realizou-se no dia 8 e o seu resultado foi de 0-0. Mais um jogo em que ficaram evidentes a falta de acerto no momento da finalização. Neste jogo, contrariamente aos

jogos anteriores, a equipa conseguiu criar várias oportunidades, no entanto, não conseguiu traduzir essa superioridade em golos sendo que foram mais 2 pontos perdidos.

A equipa voltou ao trabalho no dia 10 (segunda-feira) e antecipava o jogo C.D. Feirense x F.C. Paços de Ferreira que se iria disputar no dia 15 (sábado) pelas 16 horas. O primeiro treino semanal começou com uma palestra por parte de Tiago Conde, em que este referiu que existiram melhorias na qualidade de jogo da equipa. Ainda assim, alertou para o facto de esta ter que entrar concentrada e focada no jogo, durante os 90 minutos, caso contrário, poderá, como aconteceu, não conseguir finalizar as situações que criava. Incentivou e motivou os seus jogadores para o jogo do próximo fim-de-semana referindo que essa vitória poderia dar um salto na classificação da equipa. O treino teve então como objetivos a recuperação dos atletas e a realização do jogo de 3 equipas. O treino de terça e quarta-feira foi focado na organização defensiva numa situação de 8x7+Gr sendo que quando a equipa que estava a defender, teria rapidamente de procurar o contra-ataque. Estes exercícios tinham uma parte estratégica, pois sabíamos que o F.C. Paços de Ferreira era uma equipa que gostava de ter a posse de bola e que se desequilibrava um pouco no momento de organização ofensiva. No treino de quinta-feira foram realizadas várias situações de finalização de forma a aumentar os índices de confiança do grupo. No último treino semanal, o objetivo foi trabalhar bolas paradas ofensivas e defensivas e o habitual exercício de finalização.

O jogo C.D. Feirense x F.C. Paços de Ferreira realizou-se no dia 7 e o seu resultado foi de 2-2. Apesar da equipa do G.S.C. não ter realizado um jogo brilhante, merecia um resultado mais favorável. Este jogo foi o 1º da segunda fase em que a equipa conseguiu marcar mais que um golo. Quanto à partida, a equipa do F.C. Paços de Ferreira chegou primeiro à vantagem através de um golo de canto, sendo que o C.D. Feirense deu uma resposta rápida, repondo a igualdade também através de um lance de bola parada. Na segunda-parte após um festival de golos falhados, confirmou-se um ditado muito conhecido no futebol “quem não marca, sofre”. No entanto, mais uma vez a equipa conseguiu recuperar da desvantagem e alcançar a igualdade. A equipa técnica deu folga à

equipa para os próximos dois dias. Nessa semana, o campeonato pararia mais uma vez. Dessa forma, a equipa voltou ao trabalho na terça-feira com palestra de Tiago Conde. Este explicou que, com tanta ineficácia, era impossível a equipa ganhar jogos. O futebol é feito de golos, a equipa criava, mas não tinha a concentração e confiança para concretizar as situações que criava, apesar de ter a qualidade para as concretizar. Na sequência desta palestra, o treino teve como único objetivo a finalização. Após exercícios analíticos de velocidade, realizaram-se apenas exercícios de finalização 1x0, 2x1 e 3x2 jogadores, em que os jogadores que não finalizassem com sucesso, tinham como “castigo” fazer 10 flexões e 10 abdominais. Na quarta-feira realizou-se um jogo-treino com os sub18 com resultado favorável à nossa equipa. Quinta-feira, realizou-se um treino no ginásio mais jogo reduzido (devido às condições atmosféricas) e na sexta trabalhou-se um exercício de 8x7+Gr com o objetivo de trabalhar as dinâmicas em organização ofensiva. No sábado, agendou-se um amigável contra a equipa do Rio Ave F.C. com resultado de 2-2. A equipa do Rio Ave é uma equipa com qualidade, que atingiu a fase de apuramento de campeão da 1ª divisão do Campeonato Nacional de Juniores. No entanto, a nossa equipa conseguiu criar vários lances. Dá a ideia que a equipa, sem a pressão da competição oficial consegue mostrar o seu melhor futebol.

A semana seguinte começou com a exibição de um vídeo com o objetivo de mostrar aos jogadores alguns erros que tinham sido cometidos nas partidas anteriores e alguns momentos de jogo da próxima equipa, o G.D. Chaves. Após a visualização do vídeo, no primeiro treino semanal, sabendo a equipa técnica que o adversário era muito forte na agressiva e alta pressão que fazia, a equipa realizou exercícios de manutenção da posse de bola em que os jogadores que tinham a bola estavam sempre em inferioridade numérica em relação aos que tinham que a recuperar. Posto isto, a equipa realizou jogo de 11x14 jogadores, em que a equipa que tinha superioridade numérica pressionava alto e o seu objetivo era marcar golo; a equipa que tinha inferioridade numérica tinha como objetivos sair da pressão e marcar golo em três balizas pequenas que se encontravam na linha de meio-campo. No dia seguinte (terça-feira), a equipa realizou alguns exercícios físicos de força analítica e organização ofensiva (10x0

jogadores com finalização e 10x8 jogadores com finalização, também). Na quarta-feira e quinta, a equipa treinou em  $\frac{3}{4}$  do campo e em campo inteiro, 11x11 jogadores, em que uma equipa pressionava muito alto (a imitar o adversário) e a outra tinha que jogar sempre certo, sem risco, saindo da pressão e procurando as costas da defesa adversária para explorar o espaço que estes deixavam, visto estarem muito subidos no terreno de jogo. No último dia de treinos da semana, a equipa realizou finalização (2x1, 3x2 e 4x3 jogadores) mais treino de bolas paradas, nomeadamente de lançamentos. O jogo G.D. Chaves x C.D. Feirense realizou-se no dia 29 de abril e o seu resultado foi 0 – 2. Um bom jogo da nossa equipa que mostrou a sua superioridade. Toda a equipa pareceu mais confiante e dessa forma, mostrando a sua qualidade individual e coletiva, o resultado apareceu de forma natural.

Esta vitória foi bastante importante para a equipa que deu um salto na classificação, passando de 2º lugar, apesar de ter apenas mais um ponto que o 6º classificado. A classificação no final do mês de abril era a seguinte:

**Tabela 19 - Quadro classificativo no final da 10ª jornada da 2ª fase**

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Paços Ferreira	31	9	5	3	1	11	5	+6
2	Feirense	24	9	2	4	3	7	8	-1
3	Moreirense	24	9	4	3	2	14	8	+6
4	Chaves	24	9	1	6	2	10	11	-1
5	Leixões	23	9	3	1	5	6	12	-6
6	Gil Vicente	23	9	4	2	3	15	12	+3
7	UD Oliveirense	20	9	3	2	4	13	15	-2
8	Padroense	18	9	2	3	4	9	14	-5

JORNADA 7			JORNADA 8			JORNADA 9		
Feirense	0-0	Leixões	Moreirense	3-1	UD Oliveirense	UD Oliveirense	0-1	Gil Vicente
Padroense	3-3	UD Oliveirense	Padroense	1-2	Leixões	Leixões	1-0	Moreirense
Moreirense	0-0	Gil Vicente	Feirense	2-2	Paços Ferreira	Paços Ferreira	2-0	Padroense
Paços Ferreira	0-0	Chaves	Gil Vicente	2-2	Chaves	Chaves	0-2	Feirense

Figura 43 - Resultados da 7ª à 9ª jornada da 2ª fase

## Reflexão

Neste mês, devido a uma grande ineficácia da equipa na finalização, o treinador principal decidiu começar a “castigar” com flexões, abdominais, etc. os atletas que não fizessem golo nos treinos. Considera-se importante refletir acerca disto. A bibliografia refere que o treino deve-se aproximar o mais possível do jogo, pelo que a carga emocional também deve estar presente (Vasco, 2012; Neto, 2014; Kormelink & Seeverens, 1997b; Oliveira *et al*, 2006). O grande objetivo desta variável é aumentar os valores de concentração e de pressão para preparar para o jogo, para o golo. *Bill Shankly* refere que os jogadores devem ser pragmáticos em relação ao golo, devem procurá-lo, sem pensar em mais nada, a não ser no golo: “*Se estás na grande área e não sabes o que fazer com a bola, põe-na dentro da baliza e discutiremos as alternativas mais tarde.*” (S.D., citado por Urbea & García de Oro, 2012). O “castigo”, neste sentido, tinha como objetivo proporcionar um pragmatismo absoluto em relação ao “golo”, aumentando assim a eficácia na finalização. Mourinho, também é conhecido por utilizar uma psicologia baseada no behaviorismo, sendo que o castigo é utilizado para reduzir ações negativas nos seus jogadores (Urbea & García de Oro, 2012; Cubeiro & Gallardo, 2012).

Considera-se também importante salientar que, mesmo numa das fases mais complicada da época, quando a equipa se afundava na tabela classificativa, ficando nos lugares de despromoção, quando a equipa era prejudicada pelas

arbitragens e por algum azar, o treinador principal nunca arranjou bodes expiatórios ou desculpas para justificar os maus resultados. Podia até comentar essas situações, mas referia sempre com maior preponderância que a equipa podia ter feito mais, que ele podia e devia ter feito mais, assumindo sempre todos os maus resultados da equipa. Durante toda a época, mostrou-se um verdadeiro líder, com uma personalidade forte, que protege a equipa acima de tudo, assume os erros desta, guiando sempre a sua equipa e nunca se desculpando com os erros dos outros. Quando não consegue atingir determinados objetivos, trata de arranjar outros para motivar a equipa. Nunca a deixou sem nada por onde trabalhar, nunca a deixou sozinha. A acrescentar a tudo isto, demonstrou sempre os valores que pretendia transmitir à equipa: a capacidade de trabalho, a exigência no trabalho, nunca deixar de lutar e de trabalhar e, quando as coisas não correm bem, é quando se tem que trabalhar mais. A bibliografia refere que tudo isto, é ser líder (Kormelink & Seeverens, 1997a; Neto, 2014; Conaty & Charan, 2012; Janssen & Dale, 2002; Urbea & García de Oro, 2012; Cubeiro & Gallardo, 2012). *“Ser líder é uma pessoa que guia ou que conduz. (...) inclui três conceitos poderosos: a estratégia (saber para onde vai, para onde cada um se dirige), a equipa (tal como repetimos com frequência: “Não há equipa sem líder, nem líder sem equipa”) e a energia (infundir energia, motivar, sonhar, fazer crescer). (...)”* (Cubeiro & Gallardo, 2012: 28).

#### **5.10 – Mês de maio**

A primeira semana do mês de maio começou no dia 2, terça-feira. A semana começou com a habitual comunicação do treinador principal sobre o jogo realizado no fim-de-semana. Tiago Conde explicou aos jogadores que tinha gostado, sobretudo, da segunda parte, da atitude, do querer e da vontade de lutar. Foi uma boa vitória que deu à equipa um balão de oxigénio enorme para as restantes partidas. Explicou também a importância do jogo seguinte Padroense FC X C.D. Feirense, pelo que em caso de vitória deixaria a equipa com “pé e meio” na manutenção. No entanto, alertou para o facto do Padroense F.C. ser uma equipa que estava numa posição delicada na classificação e como

quereria mudar isso, seria um jogo em que teriam de dar tudo para obter a vitória. Nesse mesmo dia, a equipa realizou treino de recuperação no ginásio.

No dia seguinte, a equipa realizou exercícios de manutenção da posse de bola 5x2 jogadores e organização ofensiva, sendo que o exercício começava numa transição 9x7 jogadores, e saíria outro jogador para defender, formando um 9x8 jogadores. Se a equipa que atacava, através da transição, conseguisse criar uma situação para finalizar, finalizava; se não, teria que organizar o ataque e atacar posicionalmente. No quinta-feira, a equipa realizou organização ofensiva em execução de movimentos- padrão através de 10x0 jogadores com finalização. Posto isto, realizou 11x11 jogadores, em meio-campo, jogando à sua largura, sendo que a equipa que não tinha bola tinha que defender atrás do seu meio-campo, no sentido de imitar o Padroense F.C. e promover mais espaço para a circulação da posse de bola. No final do treino, os jogadores realizaram banhos quentes. No treino de sexta feira, mostraram-se alguns vídeos do Padroense F.C. nomeadamente das bolas paradas ofensivas. Após isso, o habitual exercício de finalização e treino de bolas paradas, sobretudo cantos defensivos. O jogo Padroense F.C. x C.D. Feirense realizou-se no dia 6 de Maio, com resultado de 2-2. Foi um jogo frustrante em que a equipa do Padroense chegou à vantagem através de um canto, exatamente como teríamos visualizado no dia anterior. No entanto, a equipa conseguiu dar a volta, tendo possibilidade de aumentar a vantagem mas infelizmente não conseguiu e a equipa do Padroense F.C. conseguiu chegar à igualdade. Num último esforço, tivemos uma oportunidade escandalosa para chegarmos à vantagem mas infelizmente não conseguirmos acertar a finalização.

A semana seguinte começou no dia 8 de Maio (segunda-feira). Na palestra aos jogadores, Tiago Conde após dar os parabéns à equipa pelo jogo anterior, mesmo sem ter obtido a vitória, explicou a importância do próximo jogo, contra o Moreirense F.C., pelo que, se a equipa não vencesse, as contas da manutenção ficariam complicadas. Neste mesmo dia, e após a palestra, a equipa só realizou corrida e banhos de água gelada.

Na terça e quarta-feira, o objetivo do treino passou pela organização defensiva. Devido ao Moreirense ser uma equipa que se desequilibrava no seu

momento com bolo, decidimos baixar um pouca a nossa linha defensiva de forma a sermos letais no contra ataque. O treino de quinta-feira trabalhou-se bolas paradas e exercícios de finalização. No último treino da semana, a equipa fez jogos de futevoley e o habitual exercício de finalização.

O jogo Moreirense F.C. x C.D. Feirense realizou-se no dia 13 de Maio e o seu resultado foi de 1 – 1 (anexo 29). Uma grande primeira parte da equipa do Gondomar SC, que saiu para o intervalo a vencer por 1 – 0, mas poderia ter marcado mais um ou dois golos, se tivesse sido mais eficaz. No início da segunda parte, um grande golo de um jogador do Moreirense F.C., após um canto ofensivo. Até ao final, a equipa da Moreirense F.C. limitou-se a defender o resultado e a equipa do C.D. Feirense não teve qualidade para conseguir criar situações para finalizar. As diferenças de qualidade entre as duas equipas eram evidentes, mas o C.D. Feirense merecia um pouco mais.

A semana seguinte começou na terça-feira, dia 16 de maio, após ter sido dado folga domingo e segunda. Tiago Conde explicou à equipa que a manutenção dependia apenas dela mas que precisaríamos de a resolver o mais rápido possível pois no último jogo, que seria no estádio do Leixões S.C. que estava numa situação idêntica a nós, caso necessitássemos da vitória seria bastante difícil pois o ambiente do jogo seria muito adverso. Nesse mesmo dia, a equipa realizou corrida e banhos de água quente. A equipa treinou na quarta-feira com exercícios que procuravam bastante a superioridade numérica pois sabíamos que o Gil Vicente F.C., o próximo jogo, tinha laterais com algumas dificuldades técnicas. Na quinta foram feitos vários exercícios de finalização. Por último, sexta-feira, a equipa fez jogos de futvoley e trabalhou bolas paradas defensivas. O jogo Gil Vicente F.C. x C.D. Feirense realizou-se no sábado (dia 20) e o seu resultado foi de 1 – 1. No final da primeira parte, através de um lançamento lateral, a equipa da casa chegou à vantagem. Na segunda parte, o jogo estava equilibrado, mas a equipa do C.D. Feirense chegou ao empate através da marcação de uma grande penalidade. No entanto, após o golo obteve várias oportunidades para chegar à vantagem mas, mais uma vez, não o conseguiu fazer. Perto do final do encontro, o jogo tornou-se partido e poderia ter caído para qualquer uma das equipas.



Após terem sido dados dois dias de folga, a equipa voltou ao trabalho na terça-feira com treino de recuperação. Na palestra, Tiago Conde referiu novamente para a necessidade de sermos eficazes na finalização. Alertou para que independentemente dos resultados da próxima semana, tudo seria decidido no último jogo contra o Leixões S.C. Contudo, uma vitória no próximo jogo contra a U.D. Oliveirense permitiria que apenas o empate chegasse no último jogo. Mesmo assim, de forma a não haver relaxamentos, afirmou que como em todos os jogos, o nosso foco teria de ser sempre a vitória. E o objetivo era conquistar os 3 pontos primeiramente contra a U.D. Oliveirense e depois contra o Leixões. Informou também que apesar da U.D. Oliveirense apesar de já não ter hipóteses de assegurar a manutenção, viria ao nosso jogo com o objetivo de nos dificultar a tarefa, pois como uma equipa rival do C.D. Feirense teria o maior prazer em que nós também não conseguíssemos assegurar esse objetivo.

Na quarta e quinta-feira, os objetivos do treino foram trabalhar a dinâmica ofensiva da equipa através de situações de posse de bola e de situações de ataque x defesa. Sexta feira, treino habitual de finalização e bolas paradas.

O jogo C.D. Feirense x U.D. Oliveirense terminou com a vitória por 2-1 por parte da equipa da casa. Foi uma partida bem disputada pelo C.D. Feirense que entrou com vontade de decidir rapidamente o jogo, sendo que no intervalo já ganhava por 2 bolas a zero. Contudo, no início da 2ª parte sofreu um golo através de grande penalidade e por momentos notou-se uma ansiedade e nervosismo grande que com o passar do tempo acabou, sendo que o C.D. Feirense controlou a partida até ao final sem grandes sobressaltos. A equipa tinha feito um bom jogo e sabia que só dependeria dela para atingir os objetivos.

Tabela 20 - Classificação no final do mês de maio

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Paços Ferreira	35	13	6	4	3	14	10	+4
2	Moreirense	32	13	6	5	2	20	11	+9
3	Gil Vicente	31	13	6	4	3	21	15	+6
4	Feirense	30	13	3	7	3	13	13	0
5	Chaves	30	13	2	9	2	12	12	0
6	Leixões	28	13	4	3	6	8	14	-6
7	UD Oliveirense	21	13	3	3	7	15	20	-5
8	Padroense	20	13	2	5	6	12	20	-8

JORNADA 10			JORNADA 11		
UD Oliveirense	1-1	Chaves	<b>Leixões</b>	1-0	UD Oliveirense
Gil Vicente	1-1	Leixões	Paços Ferreira	1-2	<b>Gil Vicente</b>
<b>Moreirense</b>	3-1	Paços Ferreira	Feirense	1-1	Moreirense
Padroense	2-2	Feirense	Chaves	0-0	Padroense
JORNADA 12			JORNADA 13		
Leixões	0-1	<b>Chaves</b>	Paços Ferreira	0-0	Leixões
UD Oliveirense	0-1	<b>Paços Ferreira</b>	<b>Feirense</b>	2-1	UD Oliveirense
Gil Vicente	1-1	Feirense	Padroense	0-2	<b>Gil Vicente</b>
<b>Moreirense</b>	2-1	Padroense	Moreirense	0-0	Chaves

Figura 44 - Resultados da 10ª à 13ª jornada da 2ª fase

## Reflexão:

Durante este mês, a equipa voltou a evidenciar dificuldades na finalização. Apesar de ter marcado em todos os jogos realizados, teve várias vezes hipótese

para alcançar resultados mais vantajosos, mas a fraca pontaria no momento da finalização ditou que apenas tivéssemos conquistado uma vitória durante este mês. Contudo, observámos que a equipa sofreu golos em todos o que caso tivesse sido evitado, teria permitido que a manutenção já estivesse assegurada. Refletindo sobre os golos sofridos neste mês, vários deles foram marcados através de bolas paradas em que os jogadores estariam alertados para esses pontos positivos das equipas adversárias. Em conversa com alguns jogadores, a justificação dos mesmos para estes erros, é devido ao stress e emoção do jogo.

Um dos aspetos importantes a refletir diz respeito às lesões, uma vez que foram muitas as ocorridas esta época. Apesar de apenas se ter dado importância àquelas que foram de carácter mais grave e recuperação mais prolongada, a equipa teve diversas lesões. Uma minoria foi traumática e provieram de choques e do contato físico inerente à modalidade de futebol. Mas a grande maioria deveu-se a problemas musculares, sobrecarga muscular e de fadiga. O treino pode ser uma das causas deste tipo de lesões. Oliveira *et al* (2006) refere que o treino tem que estar adequado ao jogo dos atletas, de modo a que este se sintam preparados para o jogo. Mourinho (S.D.) refere: *“O facto de as minhas equipas terem poucas lesões não traumáticas não é acaso. O treino tem aqui um papel determinante. O músculo está tanto mais preparado para o esforço e para a época quanto mais específico for o trabalho realizado.”* (citado por Oliveira *et al*, 2006: 115).

Pensa-se ser importante também refletir acerca dos banhos de água quentes realizados durante este mês no sentido de recuperar os atletas fisicamente, devido ao curto espaço de tempo para recuperar entre os jogos. Vários autores (Leite, 2009; Halson *et al*, 2008; Wilcock *et al*, 2006) referem que a recuperação física dos atletas deve ser realizada em água gelada no sentido em que há uma redução de dor e edema, redução da frequência cardíaca, aumento da vasoconstrição e redução da taxa de transmissão do impulso nervoso (provocando analgesia). A imersão em banhos de água quente tem efeitos benéficos no relaxamento do músculo, mas estes não são tão evidentes na sua recuperação (Wilcock *et al*, 2006).

## 5.11 – Mês de Junho

Junho foi o último mês da época, no qual só existiu um jogo. A semana de trabalho começou no dia 30 de maio com treino de recuperação e um exercício de posse de bola. Tiago Conde na sua palestra individual felicitou a equipa pelo resultado obtido na exibição contra a U.D. Oliveirense e alertou para o jogo mais importante da época. Seria o jogo que nos manteria na elite nacional do futebol neste escalão ou que nos faria descer para a 2ª divisão nacional. Seria, portanto, uma final. Tiago Conde alertou para o cenário adverso que sentiríamos. No mesmo dia, horas antes a equipa profissional do Leixões S.C. entraria em campo para o play-off de manutenção da liga Ledman Pro e seria expetável que após o término desse jogo, a massa associativa do Leixões S.C. conhecida por não ser muito amistosa, ficaria para o nosso jogo. Para além da motivação de não se querer descer de divisão, a equipa da casa teria uma massa adepta enorme para esse jogo. Assim sendo, Tiago Conde apelou à união e à concentração para que a equipa estivesse segura e focada no seu plano de jogo.

Quarta-feira treinou-se organização ofensiva num jogo 11x10 jogadores, em que a equipa que tinha menos jogadores era a que se estava a preparar para sábado e os seus objetivos eram fazer golo e evitar que a outra equipa marcasse golo em balizas pequenas. Na quinta-feira, realizaram-se os mesmos exercícios, mas num espaço maior (em  $\frac{3}{4}$  do campo de futebol de 11). Na sexta-feira, realizaram-se exercícios de finalização 3x2 e 2x1 jogadores e treino de bolas paradas. O jogo Leixões S.C. x C.D. Feirense realizou-se no dia 3 de Junho e o seu resultado foi de 1-0. Foi um jogo mal jogado de ambas as partes, notando-se o nervosismo presente em todos os intervenientes. Após uma primeira parte sem golos, o Leixões S.C. chegou à vantagem através, novamente, de um canto ofensivo batido para uma zona que nós saberíamos que seria provável. Após o golo, a partida praticamente não teve mais tempo útil de jogo, devido a entradas no campo, a explosão de *very-lights*, etc. Foi uma derrota tremendamente triste para a nossa equipa. Curiosamente, aconteceu no mesmo campo no qual os

objetivos para a equipa de iniciados do C.D. Feirense, na qual fiz parte na 1ª parte da época, ficaram bem mais difíceis.

Os atletas foram convocados para uma reunião na terça-feira com a equipa técnica. Nesta reunião, para além de se falar do futuro dos jogadores no clube e de como o clube os poderia ajudar (a quem é sénior), explicou-se, a quem não soubesse ou tivesse dúvidas, a situação em que o escalão sub19 tinha ficado. Apesar de não terem sido alcançados os objetivos desportivos propostos para esta época, ainda não estava completamente definido a descida do C.D. Feirense da 1ª divisão do Campeonato Nacional de Juniores. Isto porque, durante o jogo contra o Leixões S.C., o treinador desta equipa, Ricardo Malafaia, foi diretor na partida da equipa sénior horas antes do nosso encontro, tendo sido expulso e dessa forma não poderia estar no banco.

A classificação final da Segunda Fase – Manutenção/Descidas foi esta:

Tabela 21 - Classificação Final

		P	J	V	E	D	GM	GS	DG
1	Paços Ferreira	35	14	6	4	4	14	13	+1
2	Moreirense	33	14	6	6	2	20	11	+9
3	▲ Chaves	33	14	3	9	2	15	12	+3
4	▼ Gil Vicente	32	14	6	5	3	21	15	+6
5	▲ Leixões	31	14	5	3	6	9	14	-5
6	▼ Feirense	30	14	3	7	4	13	14	-1
7	UD Oliveirense	24	14	4	3	7	18	20	-2
8	Padroense	20	14	2	5	7	12	23	-11

#### JORNADA 14

Chaves	3-0	Paços Ferreira
Leixões	1-0	Feirense
UD Oliveirense	3-0	Padroense
Gil Vicente	0-0	Moreirense

Figura 45 - Resultados da 14ª jornada

### **Reflexão:**

Após o término da época, é necessário refletir sobre o porquê de as equipas não terem atingido os objetivos propostos. Tanto a equipa de Iniciados como a equipa de Juniores eram perfeitamente capazes de ter atingido os objetivos aos quais se propuseram. Penso que dificilmente seria possível arranjar um único motivo, pois sendo o futebol um desporto complexo, qualquer detalhe poderia ter influenciado este desfecho.

Na equipa de juniores, penso que será importante refletir sobre a incapacidade da mesma de finalizar muitas das oportunidades criadas e o facto de mesmo após se estudarem os lances de bolas paradas das equipas adversárias, a equipa sofrer golos dessa mesma forma.

## **6. Considerações Finais**

No início desta experiência de estágio, em conversas o treinador principal da equipa de Iniciados, Manuel Teixeira, o estagiário compreendeu que, tão importante como o processo, era a forma como este é liderado. No início da 2ª fase da época, altura em que o estagiário começou a colaborar nos Juniores A, o treinador principal e tutor, Tiago Conde, corroborou com esta perspetiva. Esta temática era, pouco ou nada, conhecida pelo estagiário, pelo que decidiu que a liderança seria a temática central do presente relatório de estágio.

A realização do estágio trouxe um ano muito intenso, cheio de experiências gratificantes e muito enriquecedoras. Foi realizado no contexto diário, primeiramente da equipa sub15 do C.D. Feirense que disputou a 1ª Divisão Nacional do escalão e a partir de janeiro, na equipa sub19 do C.D. Feirense. O estagiário participou na sua construção e na subsequente condução da equipa na época 2016/2017, com o sentido de alcançar os objetivos propostos. O grande objetivo desportivo em ambas as equipas era a sua manutenção nos Campeonatos Nacionais.

O estágio permitiu ao estagiário lidar, pela primeira vez, com jogadores de futebol adultos e na primeira competição mais importante do País do escalão sub19. As vivências de estagiário permitiram-lhe desenvolver capacidades práticas no exercício da profissão de treinador de futebol, em diferentes equipas técnica composta por diferentes experiências, que foram partilhadas, assim como os conhecimentos. Foram adquiridas muitas competências, a vários níveis e de vários níveis, correspondendo o estágio como um importante complemento na formação como treinador. Desde conhecimentos ao nível do treino, dos relacionamentos com os jogadores, de como liderar uma equipa nos bons e maus momentos e da postura que um treinador deve ter.

A importância da contextualização do treino para o jogo, do “treinar para

jogar”, a aprendizagem no treino das ideias de jogo da equipa (especialmente no período preparatório), a “descoberta guiada” dos objetivos dos exercícios pelos atletas, a adequação dos aspetos táticos e estratégicos ao treino, evitar o desgaste e o cansaço emocional diário através de contextos lúdicos e variados foram conhecimentos adquiridos e/ou consolidados no decurso do estágio que vão contribuir para que o estagiário se assuma como um treinador mais capaz, mais competente e mais eficaz.

*“Acreditamos que não é possível ter um bom Futebol, feito com pessoas mal formadas, nem nossa parece viável um Futebol positivo e moderno, pensado e realizado por mentes distorcidas ou caducas.”* (Garganta, 2004:234).

Não tendo, *a priori*, um conhecimento, muito profundo sobre a temática da liderança, a revisão bibliográfica teve um papel fundamental na vivência do estágio, no sentido em que permitiu observar e viver com mais atenção e profundidade os aspetos relacionados com esse tema. Após as experiências proporcionadas pelo estágio, destaca-se a importância que tem a liderança na profissão de treinador de futebol.

Assim, com base nas informações recolhidas da componente teórica, provenientes da revisão da literatura, e da componente prática, provenientes do estágio, destacam-se como conclusões do estágio:

- Uma boa liderança é importante para o sucesso e para o bom rendimento de uma equipa, na medida em que procura influenciar os atletas a seguir as ideias que o treinador e respetiva equipa técnica querem, sempre motivados e confiantes de que aquele é o melhor “caminho” para o sucesso da equipa e de cada um deles;
- Os jogadores preferem uma liderança mais democrática, no sentido em que se sentem mais envolvidos no processo e se sentem mais importantes. No entanto, verifica-se que alguns dos melhores treinadores do mundo executam uma liderança situacional/ contingencial, em que varia com os contextos e situações;
- A união, coesão, o espírito de grupo e de equipa deve ser estimulado, incentivado e criado, pois cria um melhor ambiente de trabalho no



grupo, minora o número de conflitos e garante uma maior capacidade de superação nos piores momentos;

- O trabalho, dentro de uma equipa técnica, deve ser uma constante troca de partilhas, experiências e conhecimentos, de modo a que todos os seus elementos cresçam juntos e melhorem a qualidade de trabalho. Este deve ser feito em equipa, planeando, executando e planificando juntos, através da comunicação, discussão e consensos. É favorável que se crie uma relação próxima, em que todos lutem juntos pelos mesmos objetivos e sempre ao lado uns dos outros;

- Os líderes não nascem líderes; mas fazem-se com muito trabalho, esforço e sacrifício. Apesar de não haver um “modelo” ideal de líder, as seguintes características pertencem normalmente a líderes de sucesso: boa comunicação, humildade, otimismo, competência, honestidade, disciplina, transmissão de valores fortes, conhecimento de si mesmo, personalidade e caráter fortes, justiça, experiência, generosidade, força mental e psicologicamente, paixão pelo jogo e vontade de ganhar, responsabilização pelas derrotas e congratulação dos jogadores pela vitória, manipulação de todas as variáveis do jogo, ambição e “saída da zona de conforto”;

- Manter uma boa e saudável relação com os atletas, baseada na honestidade e frontalidade é importante para o atingimento do sucesso e concretização dos objetivos propostos. Para isso, o líder deverá ver sempre o ser humano antes do atleta e, como diferentes que são todos os seres humanos, tratá-los de forma individual e personalizada para a eficácia ser maior. Quando surgem conflitos, apesar de alguns autores e treinadores, em minoria, referirem que estes devem ser resolvidos de forma individual (com os atletas em questão), a maioria dos autores e treinadores pensam que a resolução dos conflitos deve ser realizada no seio do grupo de modo a que estes ouçam, demonstrem a sua opinião e aprendam com os erros dos colegas. Para que tudo isto se concretize, o líder deverá saber comunicar com a equipa, sendo muito importante o ato de escutá-la. Quando comunica para um certo jogador, deverá adequar a mensagem o mais possível para que esta seja o mais eficaz possível.

- O líder deve conquistar os seus jogadores pela sua competência,

sabedoria e organização. Dominar as diversas áreas que afetam a área de intervenção do líder (neste caso, futebol) mostra-se fundamental para o sucesso. Competências como capacidade de ensinar, transmissão de ideias e formar melhores pessoas afiguram-se igualmente importantes. Ter uma ideia de jogo fundamentada, personalizada, consistente e com a qual este se identifique é essencial, no sentido em que ele deve ser o que mais sabe sobre a sua ideia para a equipa, devendo explicá-la aos jogadores, demonstrando congruência com o que diz e faz (no treino e fora dele), procurando sempre jogar o melhor possível, através de um futebol atrativo. Profissionalismo, capacidade de trabalho, querer saber sempre mais e inteligência são fatores que tornam um líder competente e mais próximo do sucesso.

- O líder deve ter objetivos ou uma meta clara para guiar o processo e motivar os intervenientes. Os objetivos de proficiência (fatores que se podem controlar como objetivos acerca da ideia de jogo, por exemplo) são os que trazem mais benefícios para o rendimento da equipa. Estes objetivos devem ser traçados em conjunto com a equipa com base no rendimento e qualidade desta, expectativas do treinador e exigência da competição. Estes devem ser reais e atingíveis, mas, ao mesmo tempo, desafiantes e específicos. Objetivos a curto prazo ajudam à concretização dos de longo prazo. Para atingir os objetivos propostos, é necessário uma planificação e organização do que fazer para atingir.

- A motivação consiste em conseguir encontrar formas de persuadir os que são orientados a fazer, com as melhores das suas faculdades, o que a equipa necessita. É fundamental para a eficácia do líder assim como para um bom rendimento da equipa e para concretizar os objetivos propostos. Os fatores motivacionais podem surgir de qualquer forma, em qualquer lado e de qualquer maneira, desde que o líder tenha essa capacidade. A importância destes fatores para a equipa é tal, que até no treino estes deverão ser trabalhados.

- O jogo começa a preparar-se nas palestras antes do jogo, pelo que o líder deverá procurar tirar o máximo de rendimento nestas. Se a equipa for teoricamente mais fraca, deve-se sobrevalorizá-la; se a equipa for, teoricamente, mais forte deve-se fazer referências bastantes profundas sobre os

seus aspetos mais fortes. Com a aproximação do jogo, deve-se aumentar a motivação e a confiança, sempre de forma positiva e encorajadora, reduzindo situações que criem incerteza e emotividade. No próprio dia de jogo, deve-se falar apenas da sua própria equipa, referindo sempre os seus pontos fortes. É importante também comunicar acerca dos pontos fracos adversários e como aproveitá-los. No intervalo, fornecer à equipa aquilo que esta precisa unicamente. Se ela necessita de confiança, dar confiança; se precisa de medo ou agitação dar medo ou agitação, etc. Depois do jogo, apesar de alguns treinadores o fazerem, não se deve comunicar com os jogadores pois nem estes nem equipa técnica se encontram analíticos ou em condições emocionais para falarem sobre o jogo.

Apesar de os objetivos desportivos não terem sido concretizados na equipa sub19 e mesmo o facto de na equipa de Iniciados não termos atingido a 2ª fase que seria um objetivo secundário, considera-se que o ano foi muito produtivo pelos ensinamentos e pela maturidade adquiridos, pela estreia na experiência de trabalhar a um nível tão elevado e com atletas sub19 mas também pela primeira experiência num campeonato nacional com a equipa de iniciados e pela oportunidade de aprofundar um tema que se crê ser de extrema importância para o futebol e sobre a qual tinha um conhecimento muito superficial.



## 7. Perspetivas futuras

O facto de ter tido a oportunidade de estar presente em todo o processo, de sentir o treino, observar, questionar, de experienciar e viver todos os momentos e de conviver com a elevada exigência, enriqueceu o estagiário de uma maneira incomensurável, fazendo com que se sinta ainda mais preparado para enfrentar as realidades do futebol adulto com uma exigência mais alta. Neste sentido, foi importante verificar e aprender como se concretizam as relações interpessoais jogador-jogador e treinador-jogador numa equipa de sub15 e numa equipa de sub19, na primeira competição mais importante a nível Nacional do escalão.

Com esta experiência, aprofundou-se uma área de extrema importância para ser um melhor treinador, um profissional da área e também melhor pessoa, salientando a importância de que, no futuro, se executem mais trabalhos relacionados com esta temática.

Espera-se que as aprendizagens e as oportunidades possam ter continuidade no desempenho do futuro profissional, de modo a aplicar e implementar o aprendido no estágio. Assim, no final desta experiência, considero-me estar melhor preparado e com uma área mais ampla e aprofundada de conhecimento e competências para o desempenho desta prática profissional.

*“Àqueles que gostam de Futebol, aos que o jogam e treinam, aos que o pensam e sobre ele escrevem, é legítimo exigir-se que se afirmem como bastiões contra a erosão e o descrédito desta modalidade. A formação e a investigação podem e devem ser antídotos importantes, quiçá imprescindíveis, para cumprir este desiderato”* (Garganta, 2004:228)



## 8. Bibliografia:

- Almeida, N. (2011). *Treinador de Futebol – “De Aprendiz a Maestro: Um Caminho...Para a Excelência!”*. Porto: N. Almeida. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
- Araújo, J. (2010). *Equipas de Alto Rendimento – Fatores Críticos de Sucesso*. Porto: Team Work Edições
- Barreto & Zenaro (2014). *Representação Social de Liderança no Discurso de Esportistas: uma revisão integrativa da literatura*. Unoesc & Ciência – ACSA Joaçaba, v.5, nº2, 221-228. Julho/Dezembro 2014. Disponível em: <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/acsa/article/view/5668>
- Barrow, J. C. (1977). The variables of leadership: A review and conceptual framework. *Academic management review*, 2, 231-251.
- Bernardes (2011). *A Formação Profissional do Treinador de Futebol*. Slideshare Criado a 16/08/2011. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/mobile/elionai2010/a-formao-profissional-do-treinador-de-futebol-francisco-bernardes-filho>
- Bessa, P. (2009). *A singularidade dos Lances de Bola Parada – A sua importância no Futebol Moderno*. Porto: P. Bessa. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Billick, B. & Peterson, J. (2001). *Competitive Leadership – Twelve Principles for Success*. Chicago: Triumph Books.
- Birkinshaw, J. & Crainer, S. (2005). *Liderança ao Estilo de Sven-Goran Eriksson*. Lisboa: Ed. Monitor –Projetos e Edições, Lda.
- Boardley, I., Kavussanu, M., & Ring, C. (2008). Athlete's perceptions of coaching effectiveness and athlete-related outcomes in rugby-union: An investigation based on the coaching efficacy model. *The sport psychologist*, 22, 269-287.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign. Human Kinetics.
- Chelladurai, P. (2001). *Managing Organizations for Sport & Physical Activity: a systems perspective*. Holcomb Hathaway Publishers.

- Conaty, B. & Charan, R. (2012). *Mestres do Talento*. Coimbra: Actual Editora.
- Conceição, M. (2013). *A Relevância da Tomada de Decisão na Formação de Jovens Futebolistas*. Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Desporto para Crianças e Jovens, apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Cubeiro, J. & Gallardo, L. (2012). *Código Mourinho*. Lisboa: Grupo Planeta.
- Cunha, N. (2007). *A importância dos lances de bola parada (livres, cantos e penaltis) no Futebol de 11. Análise de situações finalizadas com golo na 1ª Liga Portuguesa 2005/06 e no Campeonato do Mundo 2006*. Porto: N. Cunha. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Dicionário da Língua Portuguesa (2004). Dicionários Editora. Porto Editora
- Esteves, J. (2009). *A Excelência do Treinador de Futebol: uma análise centrada na percepção de Treinadores e Jornalistas Desportivos*. Porto: J.L. Esteves. Dissertação de Doutoramento em Ciências do Desporto apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Feltz, D., Chase, M., Moritz, S. & Sullivan, P. (1999). A conceptual model of coaching efficacy: Preliminary investigation and instrument development. *Journal of educational psychology*, 91 (4) 765-776.
- Garganta, J. & Cunha e Silva, P. (2000). *O jogo de Futebol entre o caos e a regra*. In *Revista Horizonte*, XVI (91), 5-8.
- Garganta, J. (1997): *Modelação táctica do jogo de Futebol – Estudo da organização da fase em equipas de alto rendimento*. Dissertação de Doutoramento. FADEUP, Porto.
- Garganta, J. (2004). *Atrás do Palco, nas Oficinas do Futebol*. In *Futebol de muitas cores e sabores. Reflexões em torno do desporto mais popular do mundo*: 227 – 234. J. Garganta, J. Oliveira & M. Murad (Organizadores). Porto. Campo das Letras.
- Garganta, J. (2008). *Modelação táctica em jogos desportivos – A*



*desejável cumplicidade entre pesquisa, treino e competição*. In F. Tavares, A. Graça, J. Garganta & I. Mesquita (Eds.), *Olhares e Contextos da Performance nos jogos desportivos* (pp. 108-121). Universidade do Porto: Faculdade de Desporto.

- Garganta, J. (2005). Dos constrangimentos da acção à liberdade de (inter)acção, para um futebol com pés... e cabeça. In: A. Duarte (Ed.). *O contexto da decisão - a acção táctica do desporto*. Lisboa: Visão e Contextos Lda, v.1, 2005
- Garganta, J., Guilherme, J., Barreira, D., Brito, J. & Rebelo, A. (2013). Fundamentos e práticas para o ensino e treino do futebol. In F. Tavares (Ed.), *Jogos Desportivos Coletivos. Ensinar a jogar*. Porto: Editora FADEUP.
- Gomes, A. (2005). *Liderança e relação treinador-atleta em contextos desportivos*. Braga: A. Gomes. Dissertação de doutoramento apresentada à Universidade do Minho.
- Gomes, A., Pereira, A. & Pinheiro A. (2008). *Liderança, Coesão e Satisfação em Equipas Desportivas: Um estudo com Atletas Portugueses de Futebol e Futsal*. In *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 21 (3), 482-491
- Halson, S.; Quod, M.; Martin, D.; Gardner, A.; Ebert, T. & Laursen, P. (2008). *Physiological Responses to Cold Water Immersion Following Cycling in the Heat*. In *International Journal of Sports Physiology and Performance*, 2008, 3, 331-346. Human Kinetics, Inc.
- Hollander, E. P. (1985). Leadership and power. In G. Lindzey & E. Aronson (Eds.), *Handbook of social psychology*. New York: Random House.
- Janssen & Dale (2002). *The Seven Secrets of Successful Coaches – How to Unlock and Unleash Your Team's Full Potential*. USA: Edição Janssen & Dale.
- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2006). *Comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw Hill.
- Kormelink, H. & Seeverens, T. (1997a). *Team Building*. De Voetbal Trainer, BC Leeuwarden, The Netherlands
- Kormelink, H. & Seeverens, T. (1997b). *The Coaching Philosophies*

of Louis Van Gaal and the Ajax Coaches. De Voetbal Trainer, BC Leeuwarden, The Netherlands

- Leite, M. (2009). *Efeitos da crioterapia na recuperação das alterações na performance física e de indicadores de lesão muscular induzida por um único jogo de futebol*. Porto: M. Leite. Dissertação de 2º Ciclo apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Macedo, N. (2014). *Observação e Análise das Ações de Bola Parada Ofensivas e Defensivas do Moreirense Futebol Clube, em Contexto de Treino e de Competição*. Porto: N. Macedo. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Treino de Alto Rendimento Desportivo, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Marques, A. (1991). A Especialização Precocidade na Preparação Desportiva. *Treino Desportivo*, 18, 9-15.
- Marques, A. (2002). Conceito geral de treino de jovens - Aspectos filosóficos e doutrinários da actividade e do treinador. *Treino Desportivo* Ed. Especial - Treino de Jovens, pág, 4-11.
- Marques, A. (Ed.). (1999). Crianças e Adolescentes atletas: entre as escolas e os centros de treino... entre os centros de treino e a escola! In *Seminário Internacional – Treino de Jovens*, 17-30. Lisboa.
- Mendonça, P. & Fonseca, A. (2006). *Competências do treinador de sucesso: Percepção dos atletas seniores masculinos de futebol e futsal*. Porto: P. Mendonça e A. Fonseca. Dissertação de Licenciatura apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Myers, N., Vargas-Tonsing, T., & Feltz, D., (2005). Coaching efficacy in intercollegiate coaches: sources, coaching behavior, and team variables. *Psychology of sport & exercise*, 6, 129-143.
- Nagelsmann. J (2016). Nagelsmann: "Julian Nagelsmann, o talentoso técnico que ainda pode usar Cartão Jovem". Expresso. Disponível em <http://tribunaexpresso.pt/futebol-internacional/2016-11-16-Julian-Nagelsmann-o-talentoso-tecnico-que-ainda-pode-usar-Cartao-Jovem>
- Neto, F. (2000). *Psicologia social*. Lisboa. Universidade Aberta.

- Neto, J. (2014). *Preparar para Ganhar*. Estoril: PrimeBooks
- Oliveira, B.; Amieiro, N.; Resende N. & Barreto, R. (2006). *Mourinho: Porquê Tantas Vitórias?*. Lisboa: Gradiva.
- Pinho, J.; Pereira L. (2011) *ANDRÉ VILLAS-BOAS: Special too*. Estoril: PrimeBooks.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rouco, C. & Sarmiento, M. (S.D.) *Os comportamentos de liderança nos instrutores de educação física em diferentes contextos desportivos*. Revista *Proelium – Academia militar*. Nº8 (S.D.). P. 141 – 160. Disponível em <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-8.HTML>
- Rouco, C. ET AL. (S.D.) *Caraterização dos comportamentos de liderança e de coesão nos grupos desportivos em contexto de ensino militar*. Revista *Proelium Academia militar*. Nº7 (S.D.). P. 145 – 168. Disponível em <http://www.academiamilitar.pt/proelium-n.o-7.ht>
- Silva, C. & Teixeira, M. (2013): “Experiências de estágio: Contribuições para a transição Universidade - Trabalho”. In: *Paideia* 23(54): 103-112.
- Sullivan, P. & Kent, A. (2003). Coaching efficacy as a predictor of leadership style in intercollegiate athletics. *Journal of applied sport psychology*, 15, 1-11.
- Torquemada, R. (2013) *A FÓRMULA BARÇA*. Estoril: PrimeBooks.
- Urbea, J.; García de Oro, G. (2012) *ÉXITO – As 11 chaves da motivação, do sucesso e da liderança vista a partir dos melhores treinadores do Mundo*. Estoril: PrimeBooks.
- Vargas-Tonsing, T., Warners, A. & Feltz, D. (2003). The predictability of coaching efficacy on team efficacy and player efficacy in volleyball. *Journal of Sport behavior*, 26, 396-407.
- Vasco, P. (2012) *MOURINHO*. Estoril: PrimeBooks
- Wilcock, I.; Cronin, J. & Hing, W. (2006). *Physiological Response to Water Immersion: a method for Sport Recovery?*. In *Sports Med* 2006; 36 (9): 747-765.



## 9. Anexos:

**Anexo 1** – Estatísticas C.D. Feirense 2x1 U.D. Oliveirense

# Estatísticas Feirense 2-1 Oliveirense

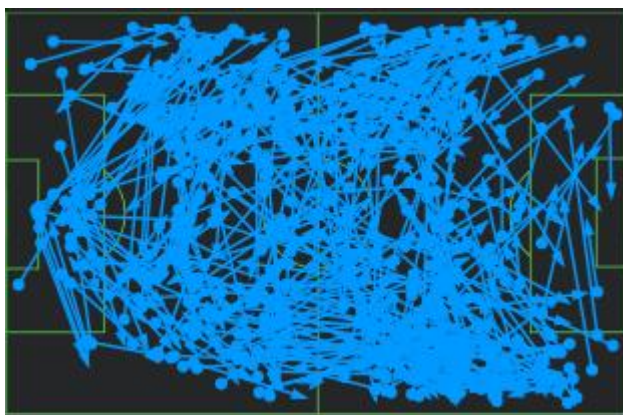
---

## CD Feirense – Geral

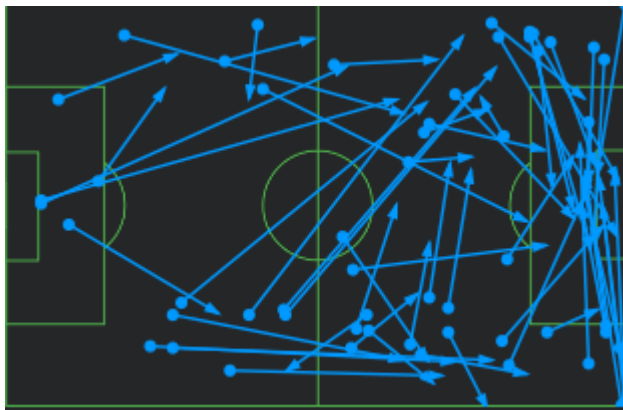
Remates – 15



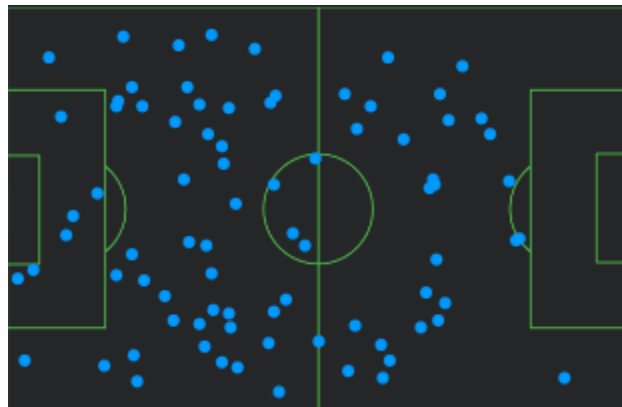
Passes Certos – 495 (90%)



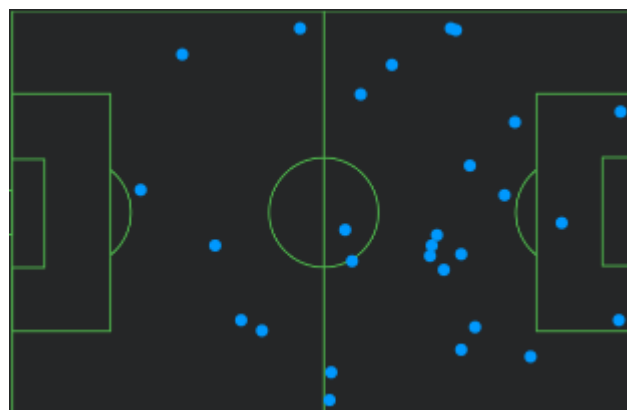
Passes Errados – 57 (10%)



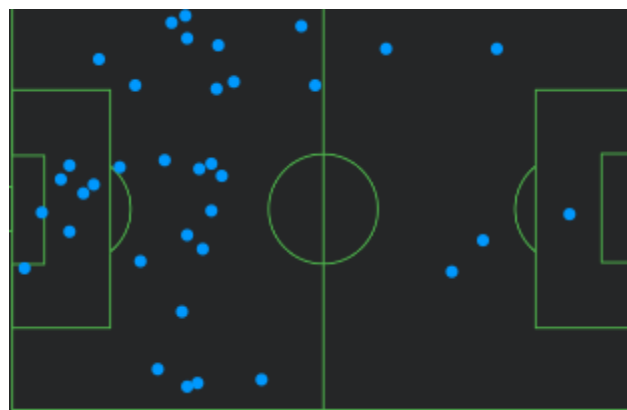
Recuperações – 81



Perdas – 28

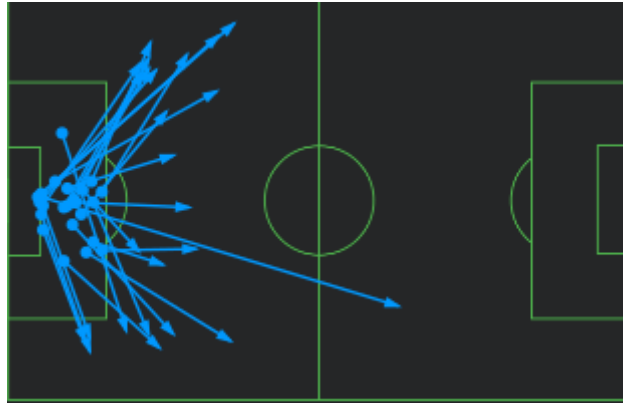


Cortes – 36

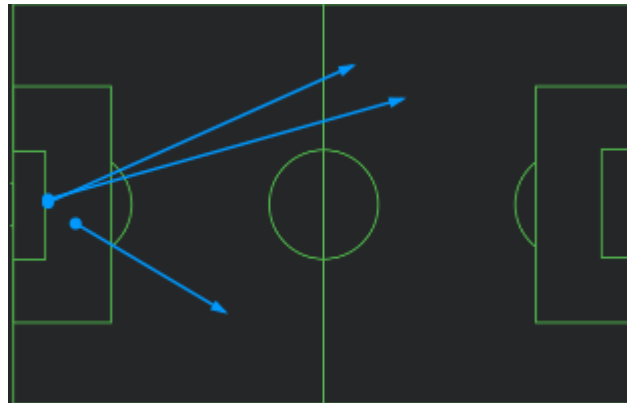


## Henrique Lima

Passes Certos – 25 (89%)

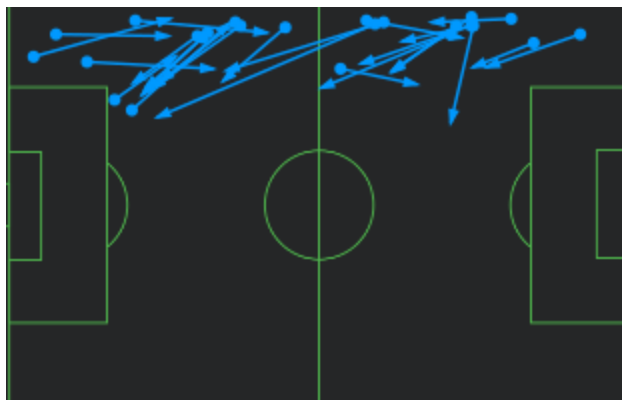


Passes Errados – 3 (11%)

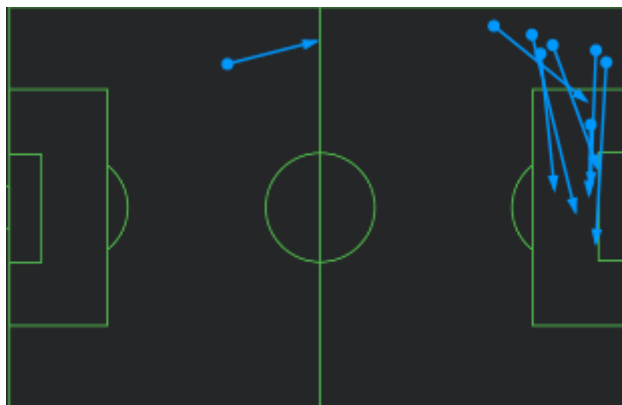


## André Hulk

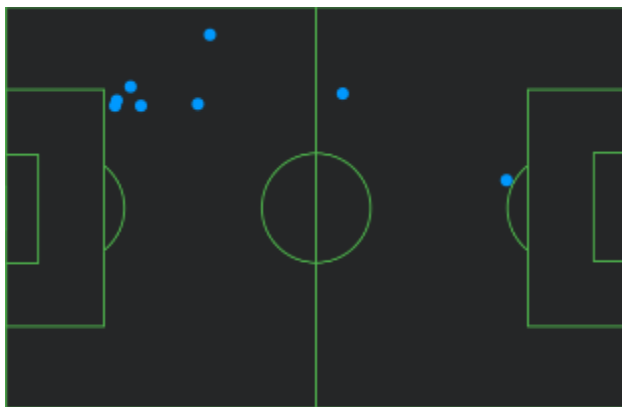
Passes Certos – 25 (75%)



Passes Errados – 8 (25%)

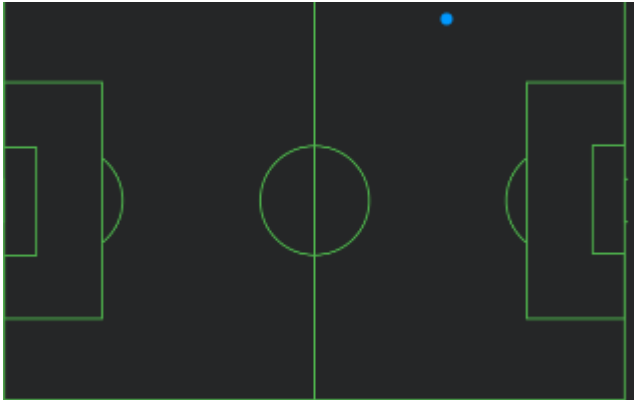


Recuperações – 8

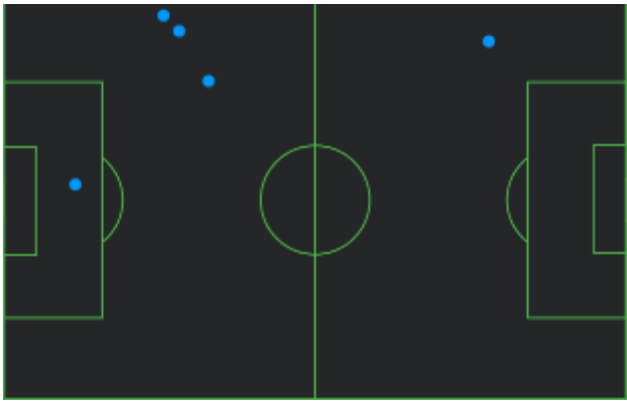




Perdas – 1



Cortes – 5

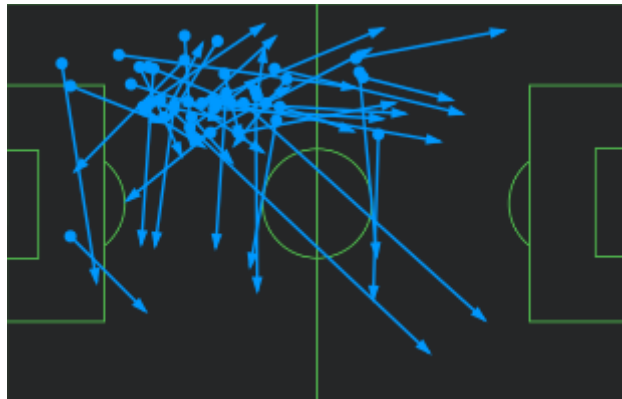


## Rafael Tavares

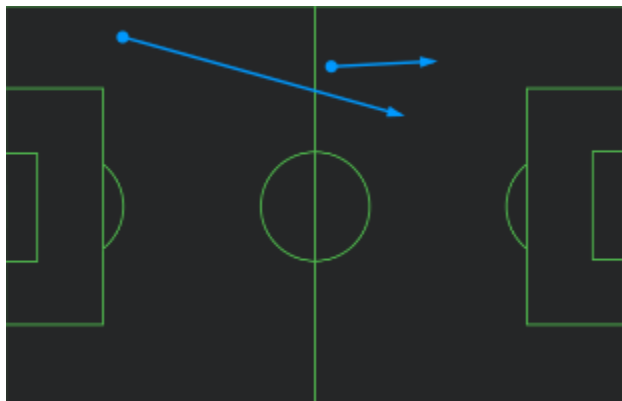
Remates – 1



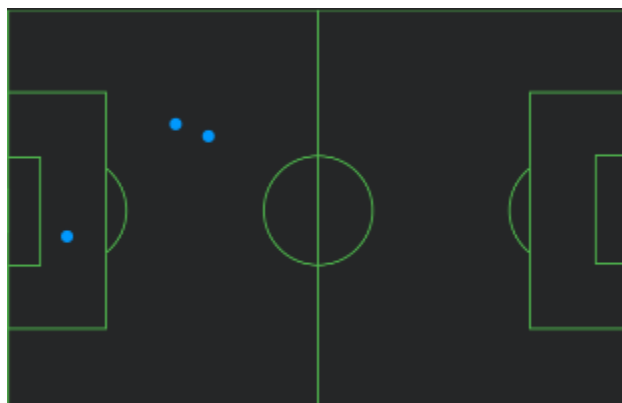
Passes Certos – 42 (95%)



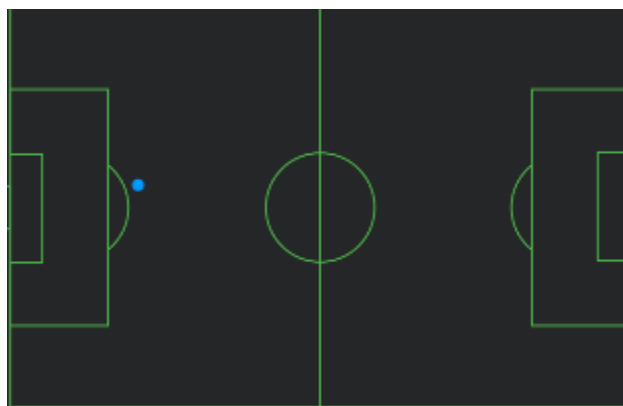
Passes Errados – 2 (5%)



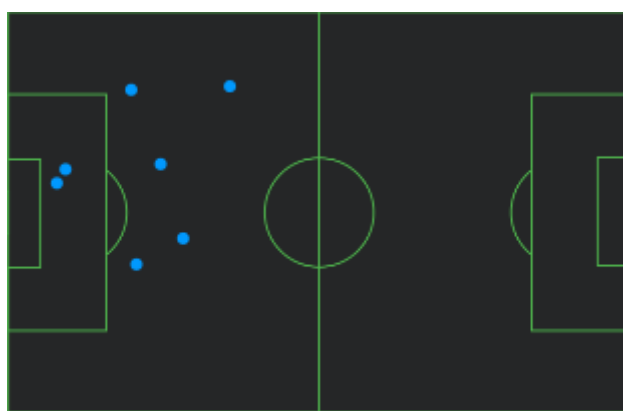
Recuperações – 3



Perdas – 1

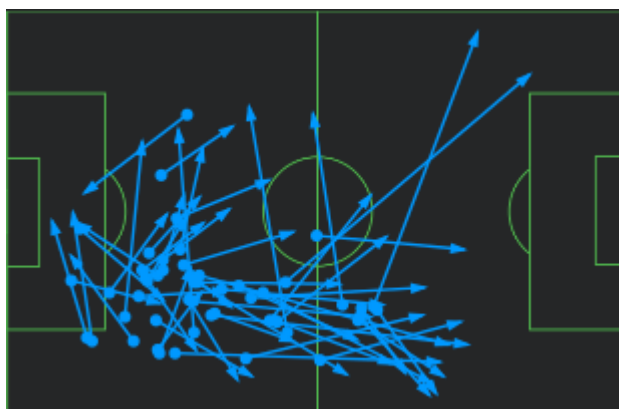


Cortes – 7

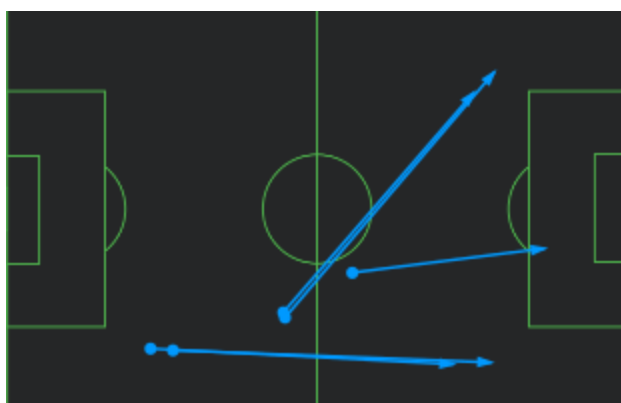


## Tiago Cavadas

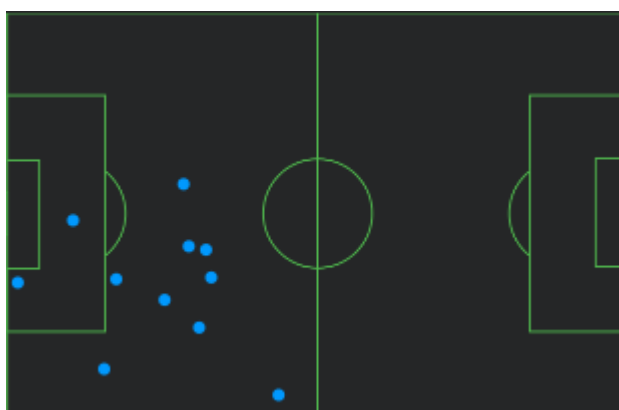
Passes Certos – 51 (91%)



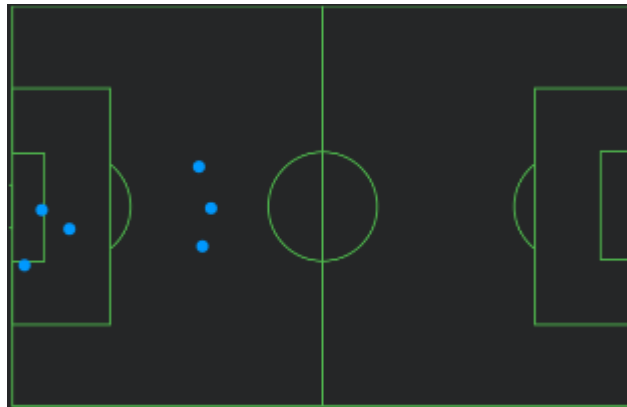
Passes Errados – 5 (9%)



Recuperações – 11

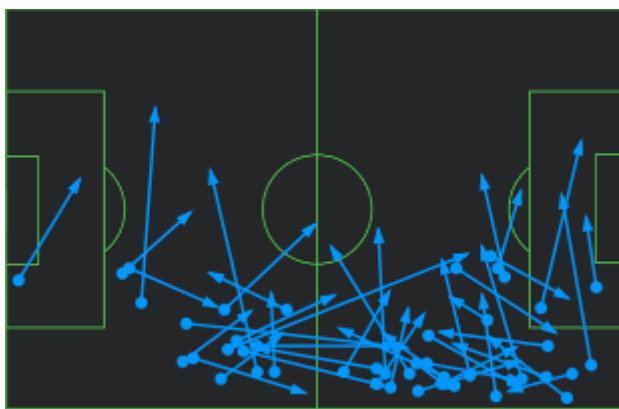


Cortes – 6

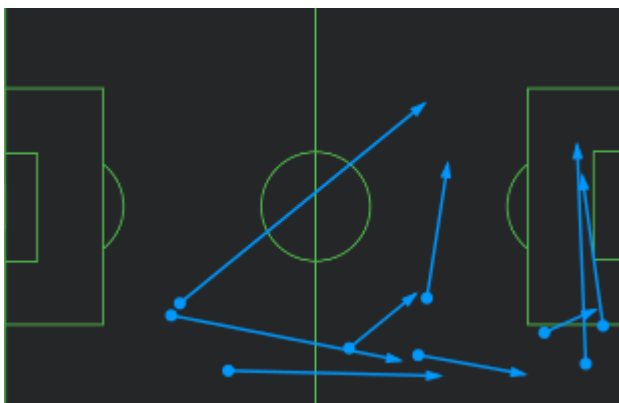


## Diogo Almeida

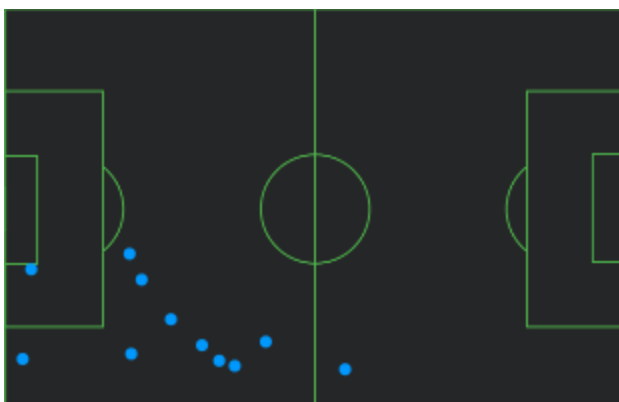
Passes Certos – 44 (83%)



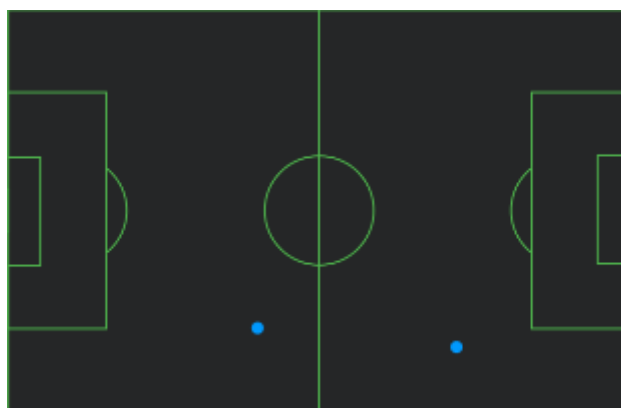
Passes Errados – 9 (17%)



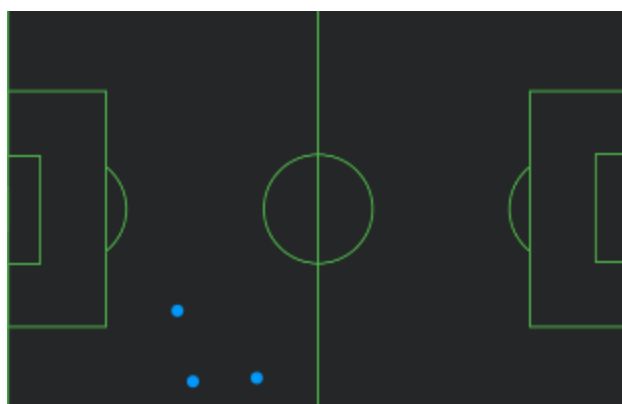
Recuperações – 11



Perdas – 2

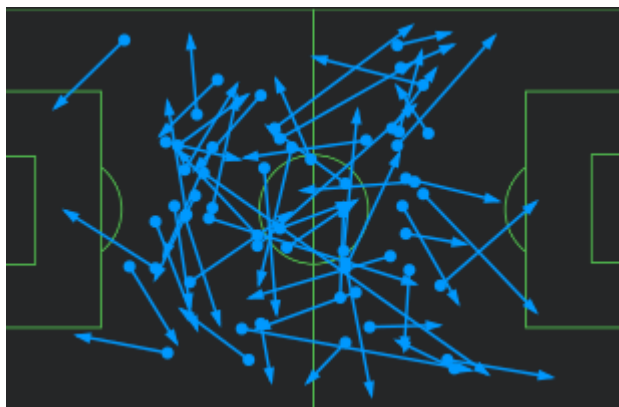


Cortes – 3

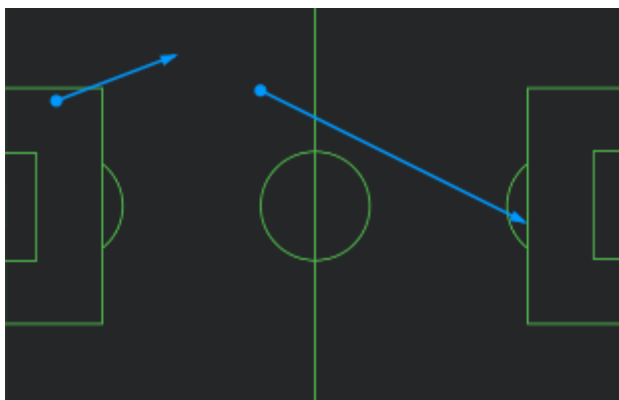


## Rúben Ramos

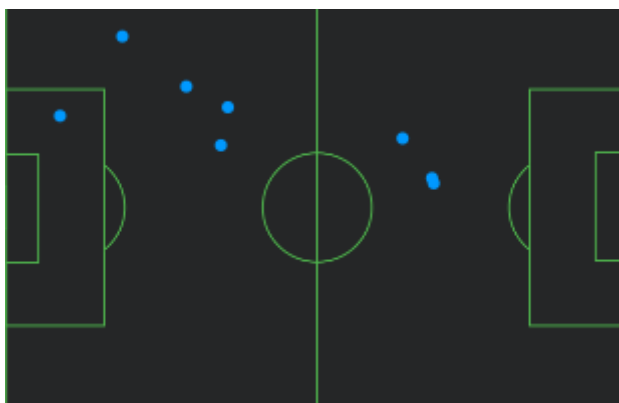
Passes Certos – 58 (96%)



Passes Errados – 2 (4%)



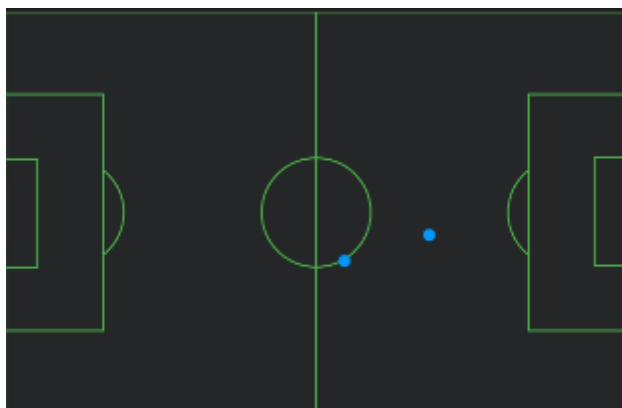
Recuperações – 8



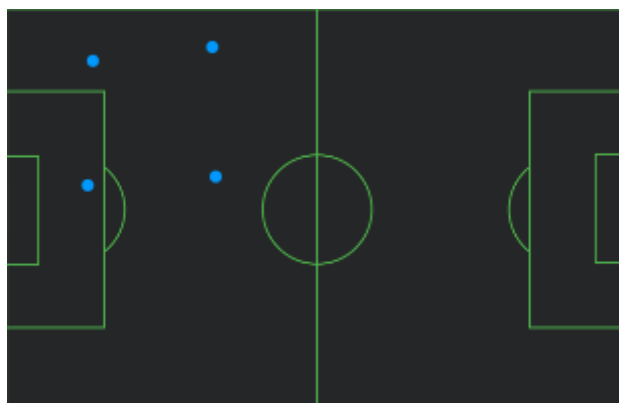
Perdas – 2

CLXXXII





Cortes – 4

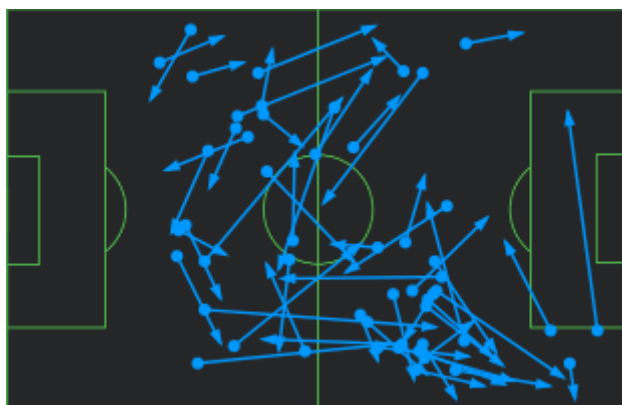


## João Santos

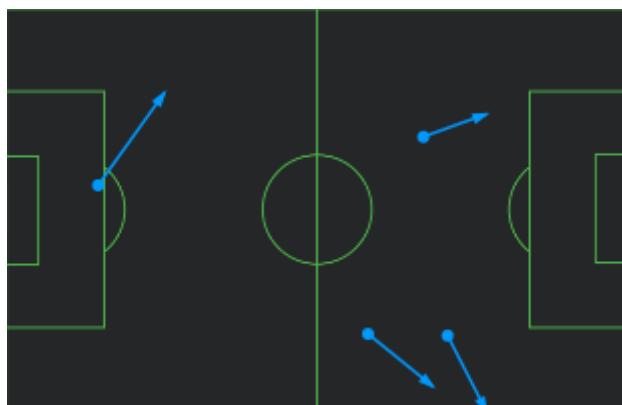
Remates – 3



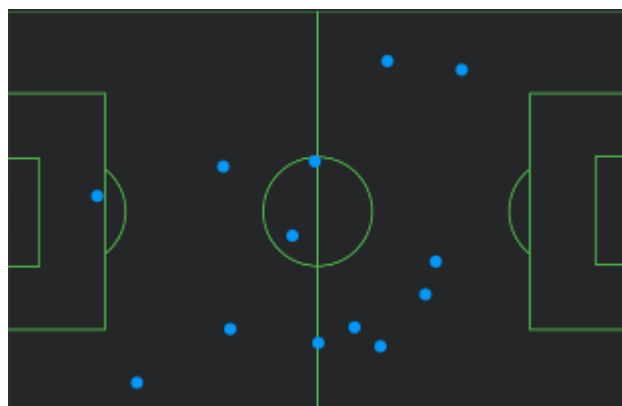
Passes Certos – 54 (%)



Passes Errados – 4 (%)

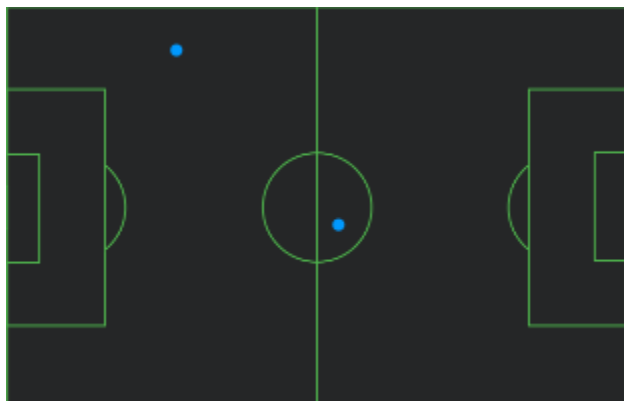


Recuperações – 13

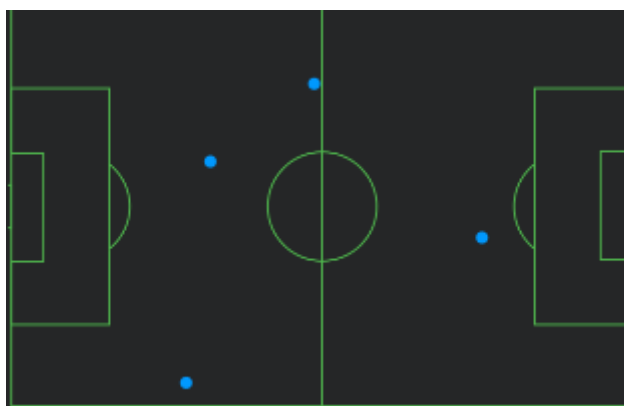


Perdas – 2

CLXXXIV

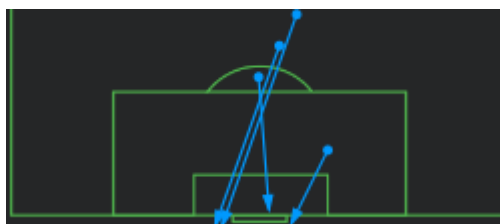


Cortes – 4

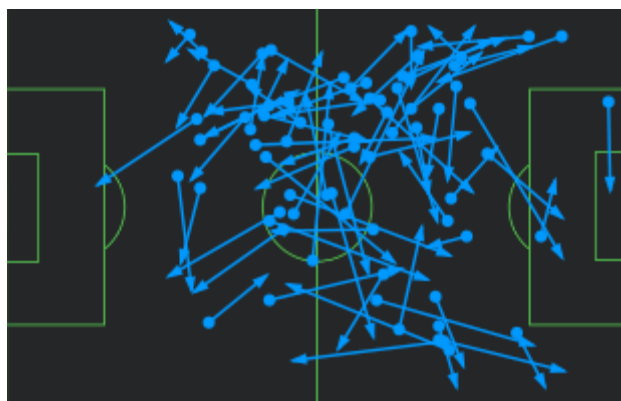


## João Tavares

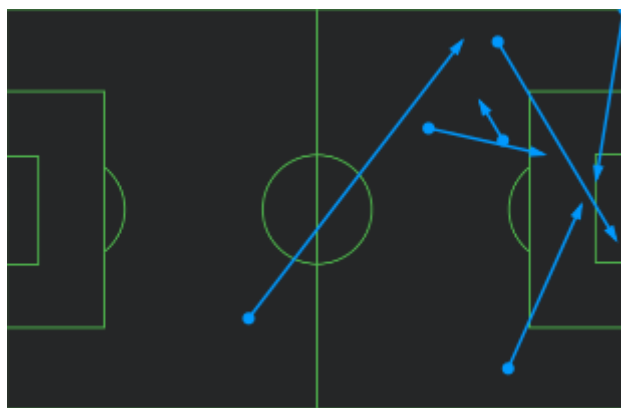
Remates – 4



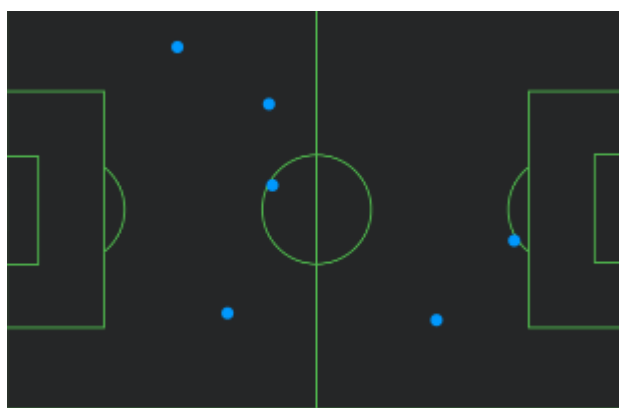
Passes Certos – 72 (92%)



Passes Errados – 6 (8%)

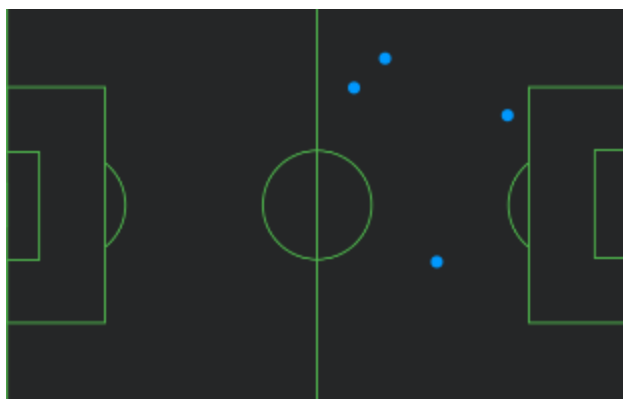


Recuperações – 6

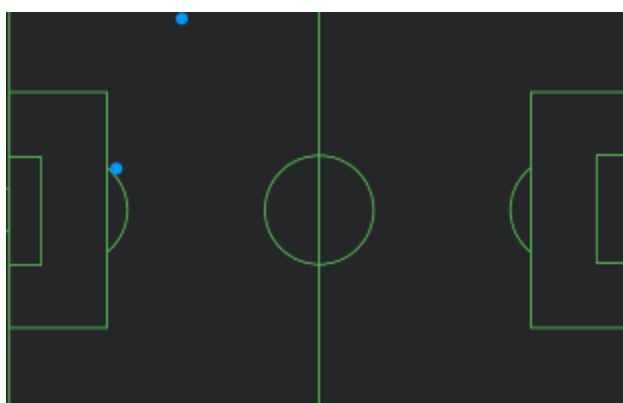


CLXXXVI

Perdas – 4

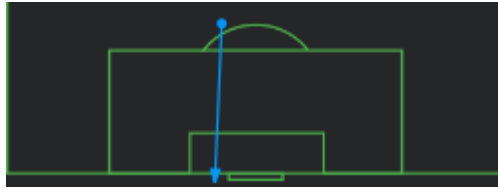


Cortes – 2

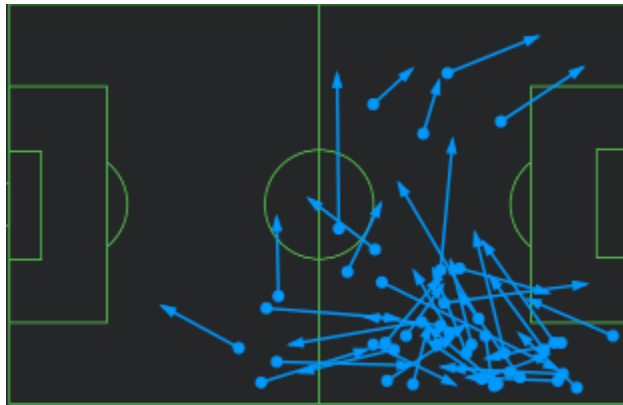


## Leandro Vieira

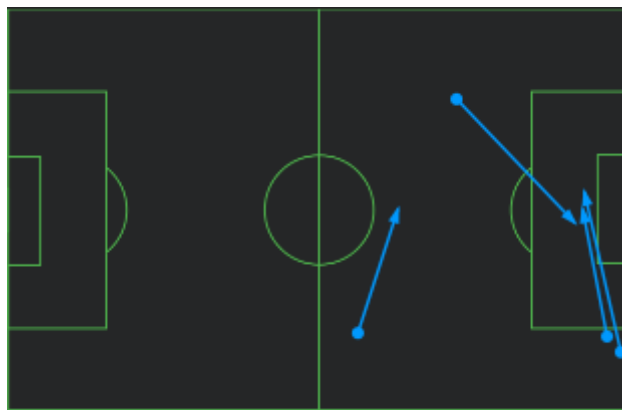
Remates – 1



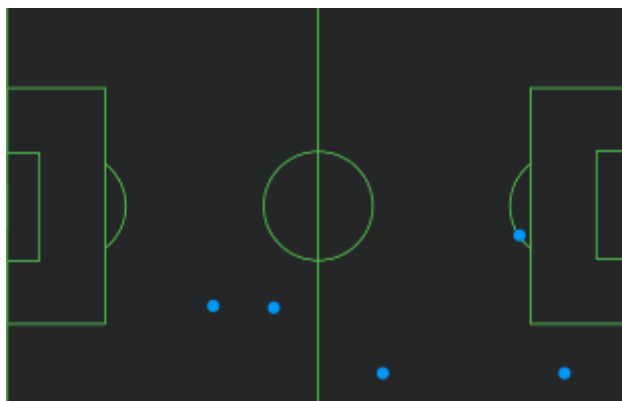
Passes Certos – 43 (%)



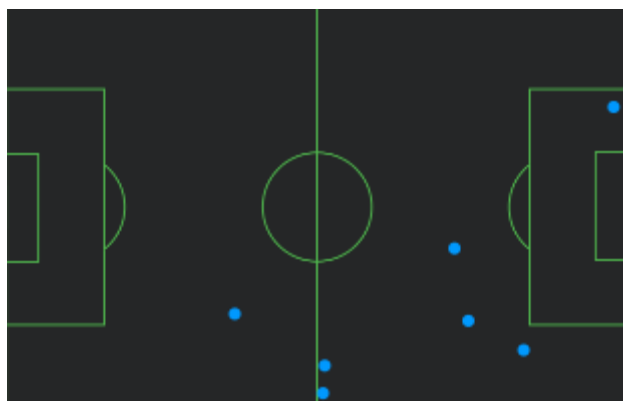
Passes Errados – 4 (%)



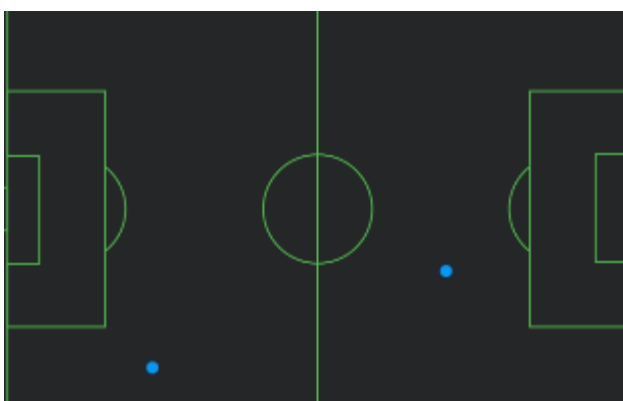
Recuperações – 5



Perdas – 7



Cortes – 2

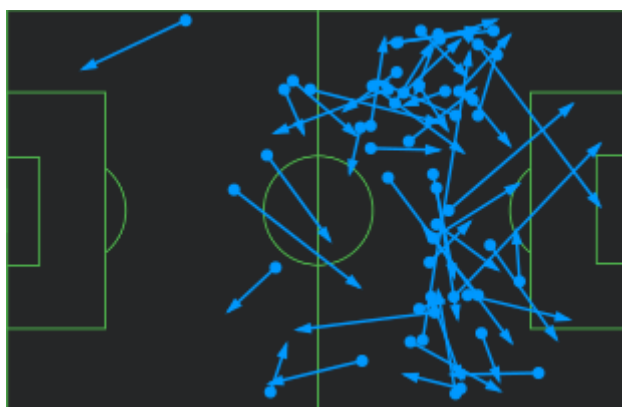


## Leonardo Almeida

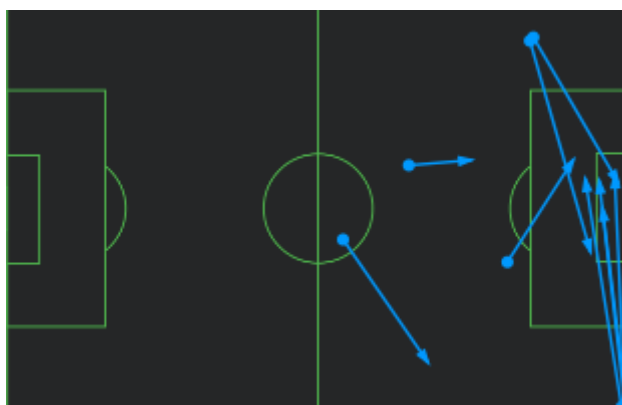
Remates – 3



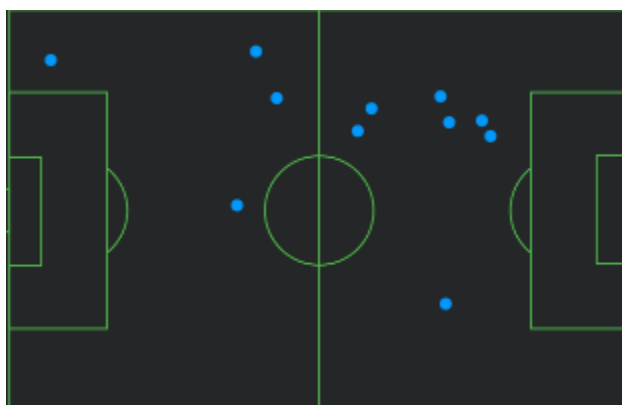
Passes Certos – 52 (85%)



Passes Errados – 9 (15%)



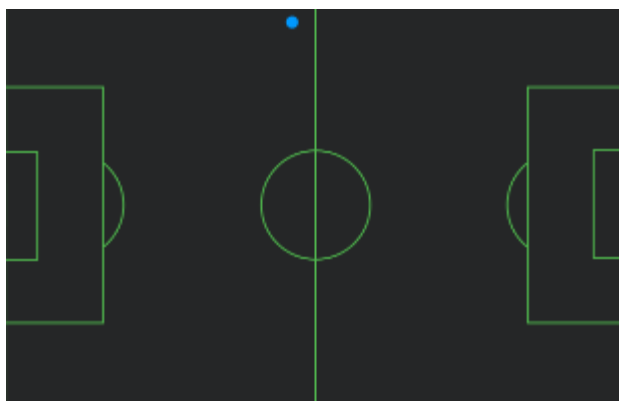
Recuperações – 11



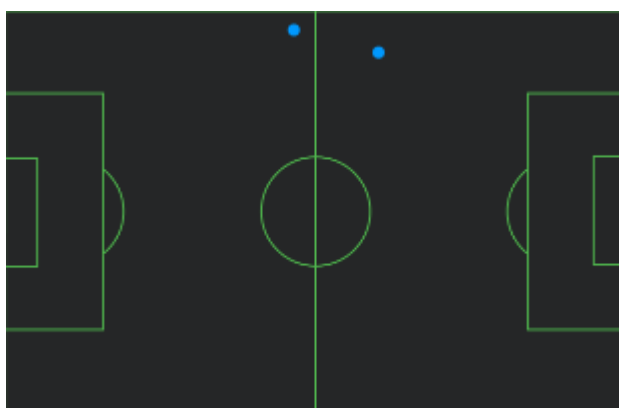
CXC



Perdas – 1

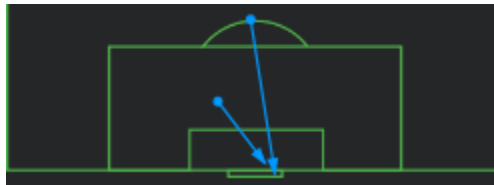


Cortes – 2

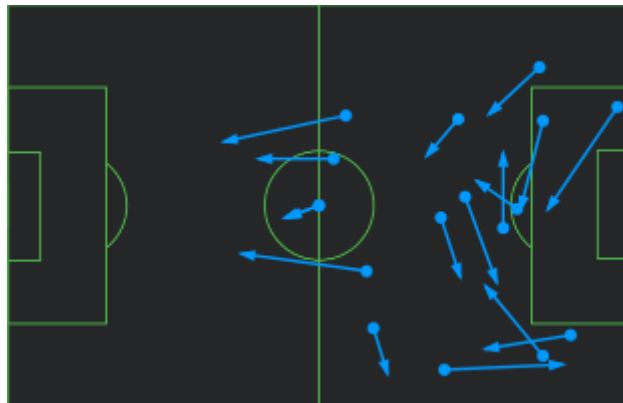


## Marcelo

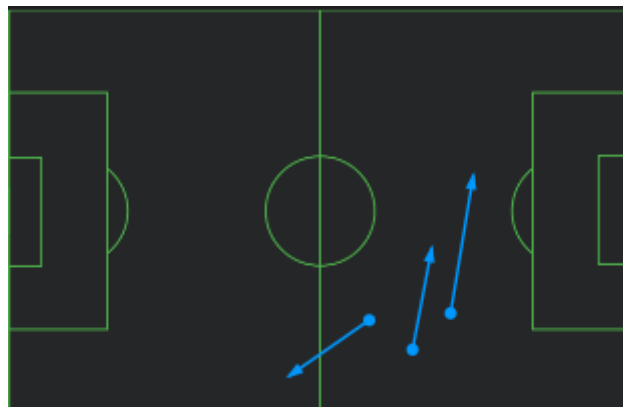
Remates – 2



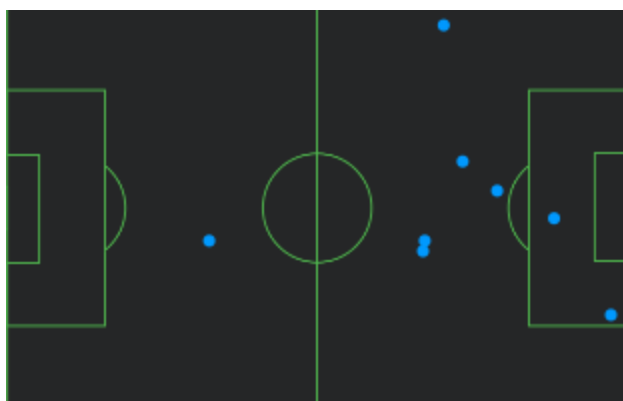
Passes Certos – 17 (85%)



Passes Errados – 3 (15%)

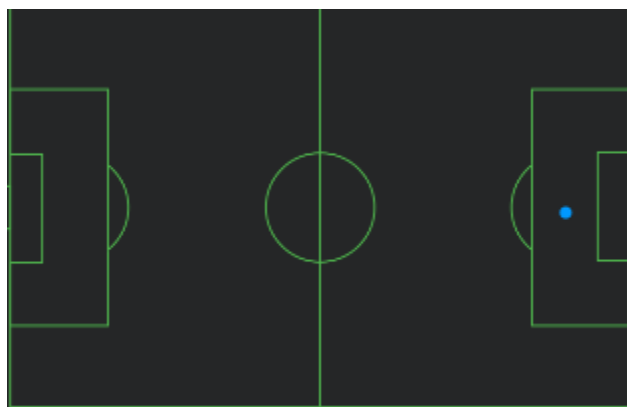


Perdas – 8



Cortes – 1

CXCII

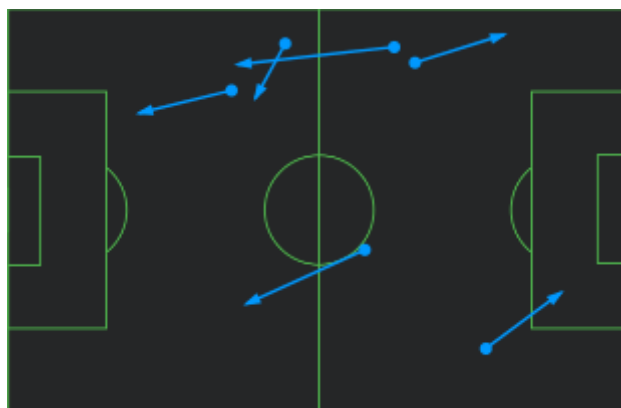


## Madueke Chinedu

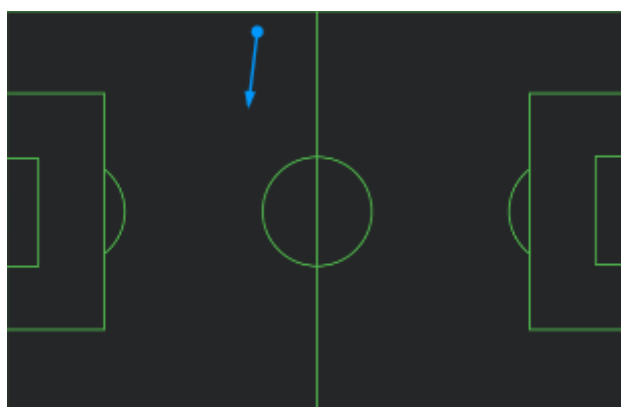
Remates – 1



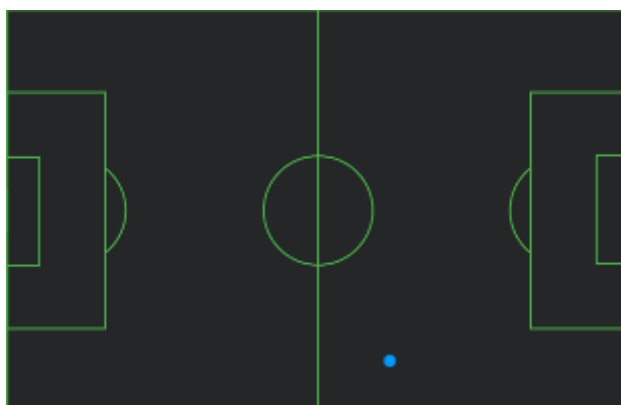
Passes Certos – 6 (85%)



Passes Errados – 1 (15%)

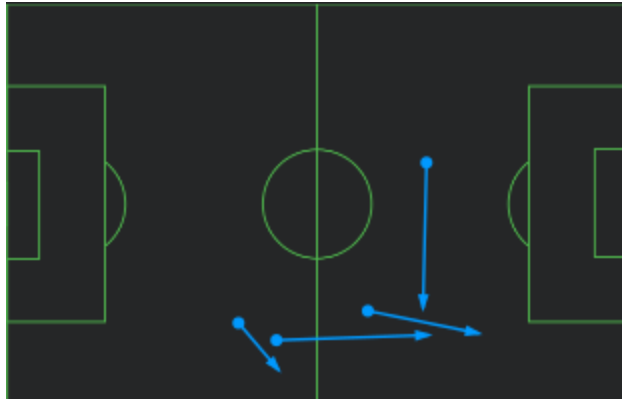


Recuperações – 1

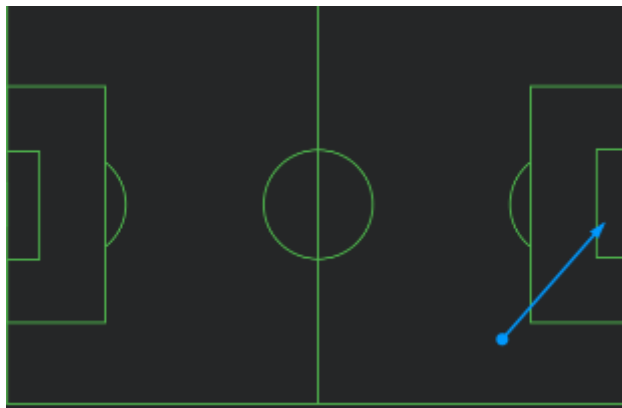


## Francisco Caetano

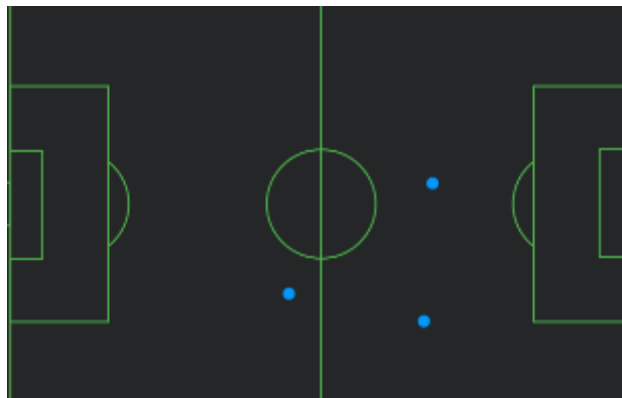
Passes Certos – 4 (80%)



Passes Errados – 1 (20%)

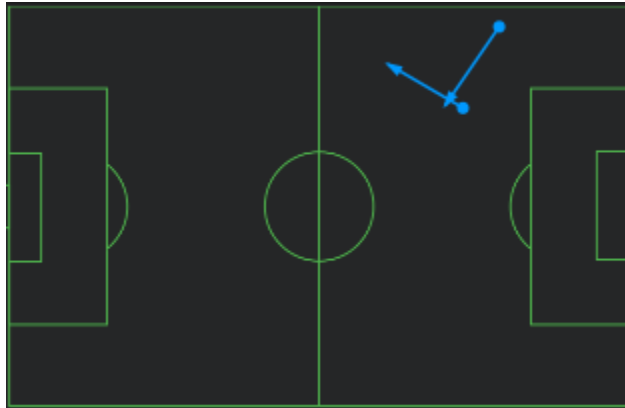


Recuperações – 3



## Gonçalo Azevedo

Passes Certos – 2 (100%)



## Anexo 2 – Planeamento Mensal janeiro



CLUBE DESPORTIVO FEIRENSE - SAD  
DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL  
ÉPOCA 2016/2017

### Juniões A – Sub.19

JANEIRO 2017

2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
2	3	4	5	6	7	8
JOGO TREINO LIMIANOS 10:00 COMPLEXO	TREINO 17:00 RELVADO	TREINO 17:00 RELVADO	TREINO 17:00 RELVADO	TREINO 17:00 RELVADO	JOGO OFICIAL PAÇOS F.(CASA) RELVA	TREINO 10:00
9	10	11	12	13	14	15
FOLGA	TREINO 10:00 e 16:30 RELVADO	TREINO 9:30 e 16:30 RELVADO	TREINO 16:30 RELVADO	TREINO 17:00 RELVADO	JOGO OFICIAL LEIXOES(CASA) RELVA	TREINO 10:00
16	17	18	19	20	21	22
FOLGA	TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 17:00	JOGO OFICIAL OLIVEIRENSE(FORA) FIM DA 1ªFASE SINTETICO	FOLGA
23	24	25	26	27	28	29
TREINO 18:30 – U18 FOLGA u19	TREINO 18:30 – U18 FOLGA u19	TREINO 16:30	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 10:00 e 17:00	JOGO TREINO PORTO 10:00	FOLGA PARAGEM
30	31					
FOLGA U18 - Treino	TREINO 16:30					

## Anexo 3 – Planeamento Mensal fevereiro



CLUBE DESPORTIVO FEIRENSE - SAD  
DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL  
ÉPOCA 2016/2017

### Juniões A – Sub.19

FEVREIRO 2017

2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
		TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 10:00 e 17:00	JOGO TREINO 10:00 ADS CPP FORA	FOLGA PARAGEM
6	7	8	9	10	11	12
GINASIO/TPL Grupos U18 - treino	TREINO 16:30	TREINO 10:00 JOGO TREINO GRUPO 20:00	TREINO 16:30	TREINO 10:00 GINASIO/TPL	FOLGA PARAGEM JOGO – u18	FOLGA PARAGEM
13	14	15	16	17	18	19
JOGO TREINO B.F.C –u19 16:00	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 16:30	TREINO 10:00	JOGO OFICIAL 1ªJORNADA
20	21	22	23	24	25	26
FOLGA	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 10:00	TREINO 10:00	JOGO OFICIAL 2ªJORNADA	TREINO 10:30
27	28					
TREINO 18:30	JOGO OFICIAL 3ªJORNADA					

## Anexo 4 – Planeamento Mensal março



CLUBE DESPORTIVO FEIRENSE - SAD  
DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL  
ÉPOCA 2016/2017

### Juniores A – Sub.19

MARÇO 2017

2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
		1	2	3	4	5
		TREINO/JOGO TREINO 10:30 COMPLEXO-SINTETICO	TREINO 16:30	TREINO 17:15	JOGO OFICIAL MOREIRENSE(FORA) SINTETICO	FOLGA
6	7	8	9	10	11	12
FOLGA GINASIO	TREINO 16:30	JOGO TREINO JUNIORES 16:30	TREINO 16:30	TREINO 17:15	JOGO OFICIAL GIL VICENTE(CASA) RELVA	FOLGA
13	14	15	16	17	18	19
FOLGA GINASIO	TREINO 16:30	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 16:30	TREINO 17:15	JOGO 8ªJ ANTECIPADO PAÇOS F. (CASA) RELVA	FOLGA
20	21	22	23	24	25	26
TREINO Todos –u18 19:30	TREINO –u19 16:00 GINASIO/TPL	JOGO TREINO S.J.Ver 19:00	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO –u19 Apartir 15:00 GINASIO/TPL	JOGO OFICIAL Sub.18 FOLGA PARAGEM-u19	FOLGA PARAGEM
27	28	29	30	28		
TREINO Apartir 15:00 GINASIO/TPL	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 10:00 e 16:30	TREINO 16:30	TREINO 17:15		

## Anexo 5 – Planeamento Mensal abril



CLUBE DESPORTIVO FEIRENSE - SAD  
DEPARTAMENTO DE FUTEBOL PROFISSIONAL  
ÉPOCA 2016/2017

### Juniores A – Sub.19

ABRIL 2017

2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
					1	2
					JOGO OFICIAL OLIVEIRENSE(FORA) SINTETICO	TREINO 9:00
3	4	5	6	7	8	9
FOLGA GINASIO/TPL	TREINO 16:30	TREINO 9:30 JOGO TREINO VALADARES 17:00	TREINO 9:30	TREINO 9:30	JOGO OFICIAL LEIXOES(CASA) RELVA	TREINO 11:00
10	11	12	13	14	15	16
TREINO 9:30	JOGO TREINO CESAR 9:30	TREINO 9:30	TREINO 9:30	TREINO 9:30	JOGO OFICIAL PAÇOS(CASA) RELVA	FOLGA
17	18	19	20	21	22	23
FOLGA	TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 16:30	JOGO TREINO JUNIORES 16:00	JOGO OFICIAL U18 - OBSC	FOLGA
24	25	26	27	28	29	30
TREINO 16:00 GINASIO/TPL	TREINO 9:30	TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 17:00	JOGO OFICIAL CHAVES(FORA) SINTETICO	FOLGA



## Anexo 6 – Planeamento Mensal maio



CLUBE DESPORTIVO FEIRENSE - SAD  
DEPARTAMENTO DE FÚTEBOL PROFISSIONAL  
ÉPOCA 2016/2017

### Juniões A – Sub.19

MAIO 2017

2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
<b>FERIADO 1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
FOLGA	TREINO 16:00 GINASIO/TPL	TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 17:00	JOGO OFICIAL PADROENSE(FORA) SINTETICO	TREINO 9:30
<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
FOLGA	TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 17:00	JOGO OFICIAL MOREIRENSE(CASA) RELVA	FOLGA
<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>21</b>
FOLGA	TREINO 16:30	JOGO TREINO S.J.V 19:30	TREINO 16:30	TREINO 17:00	JOGO OFICIAL GIL VICENTE(FORA) RELVA	FOLGA
<b>22</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>25</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>
FOLGA	TREINO 16:00 GINASIO/TPL	TREINO 16:30	TREINO 16:30	TREINO 17:00	JOGO OFICIAL OLIVEIRENSE(CASA) RELVA	TREINO 9:30
<b>29</b>	<b>30</b>	<b>31</b>				
FOLGA	TREINO 16:30	TREINO 16:30				

